

Management Know-how

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

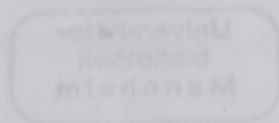
Fritz, W./ Raffée, H.

Unternehmensführung und Unternehmenserfolg

Mannheim 1990
ISBN 3-89333-115-8

Institut für Marktorientierte Unternehmenführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim



Prof. Dr. Wolfgang Fritz ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine BWL und Marketing an der TU Braunschweig.

Professor Dr. Hans Raffée war Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

Hans Raffée / Wolfgang Fritz:
Unternehmensführung und Unternehmenserfolg
- Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -

INHALT:

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abstract | 1 |
| 1. Problemstellung | 3 |
| 2. Grundlagen der Untersuchung | 5 |
| 2.1 Zum Stand der Forschung | 5 |
| 2.2 Der konzeptionelle Bezugsrahmen der Untersuchung | 6 |
| 2.2.1 Begriff und Dimensionen der Unternehmensführung | 6 |
| 2.2.2 Das Konzept des Unternehmenserfolges und seine Operationalisierung | 7 |
| 2.3 Die empirische Basis der Untersuchung | 9 |
| 3. Ausgewählte Untersuchungsergebnisse | 11 |
| 3.1 Merkmale der Führungskonzeption der befragten Unternehmen | 11 |
| 3.1.1 Normative Führungsaspekte: Unternehmerische Grundhaltungen und Unternehmensziele | 11 |
| 3.1.2 Unternehmensstrategien und ihr Zusammenhang mit unternehmerischen Grundhaltungen und Unternehmenszielen | 20 |
| 3.2 Führungsmerkmale erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen | 25 |
| 3.2.1 Vorbemerkung | 25 |
| 3.2.2 Normative Führungsmerkmale und Unternehmenserfolg | 25 |
| 3.2.3 Strategische Führungsmerkmale und Unternehmenserfolg | 29 |
| 4. Konsequenzen der Untersuchungsergebnisse für die Praxis der Unternehmensführung | 32 |
| Literaturverzeichnis | 37 |
| Anhang: Fragebogenauszug | 41 |

ABSTRACT

VORBEMERKUNG

Dieser Beitrag beruht wesentlich auf einer empirischen Untersuchung, die durch eine finanzielle Zuwendung der **EMIL-KÖMMERLING-STIFTUNG** der Universität Mannheim gefördert worden ist.

Die Verfasser danken der Emil-Kömmerring-Stiftung für die freundliche Unterstützung.

ABSTRACT

In diesem Beitrag geht es zunächst um die Frage, welche **Inhalte** die **Führungskonzeptionen von Industrieunternehmen** umfassen. Dabei werden zwei grundlegende Dimensionen der Unternehmensführung unterschieden: Zum einen die Dimension des **normativen Managements**, das die unternehmerischen Grundwerte erzeugt, die maßgeblich die Unternehmensidentität bestimmen, und das ferner die obersten Unternehmensziele festlegt; zum anderen die Dimension des **strategischen Managements**, das die langfristig orientierten Handlungsprogramme entwickelt, die der Realisation der normativen Vorgaben dienen sollen.

Darüber hinaus geht dieser Beitrag der Frage nach, ob sich die **Führungskonzeptionen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen** unter normativen und strategischen Aspekten voneinander unterscheiden.

Die **Ergebnisse** der Befragung einer repräsentativen Auswahl von Industrieunternehmen zeigen, daß die **normative Dimension** der Unternehmensführung insbesondere durch kunden- und absatzmarktbezogene Grundhaltungen und Unternehmensziele bestimmt wird, die jedoch offensichtlich nicht immer konsequent in Unternehmensstrategien umgesetzt werden; denn auf der **strategischen Ebene** der Unternehmensführung dominieren Qualitätsführerschafts-, Rationalisierungs- und Differenzierungsstrategien, die weniger in eine kunden- bzw. absatzmarktorientierte Denkhaltung, als vielmehr in davon weitgehend unabhängige innovations-, technologie-, kosten- und produktionsorientierte Grundhaltungen eingebettet sind. Ferner sind die Zusammenhänge zwischen der normativen und der strategischen Managementebene generell meist nicht sehr eng. **Unternehmerisches Selbstverständnis** wird somit vielfach nicht konsequent genug in **strategisches Handeln** überführt, und die **Unternehmensstrategien** werden nicht immer ausreichend an der **Unternehmensidentität** ausgerichtet. Derartige Konsistenzmängel innerhalb der Unternehmensführung können den Unternehmenserfolg beeinträchtigen (= **Konsistenz-Effizienz-Hypothese**).

Den Untersuchungsergebnissen zufolge unterscheiden sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen nicht so sehr durch die Inhalte ihrer Führungskonzeptionen, sondern vielmehr durch den Grad der Ausprägung dieser Inhalte: **Erfolgreiche Unternehmen** weisen **stärker ausgeprägte Grundhaltungen** und damit eine **klarere Unternehmensidentität** auf als weniger erfolgreiche Unternehmen, und sie betreiben offensichtlich ein **intensiveres strategisches Management**. Dennoch

scheinen auch erfolgreiche Unternehmen u.a. die Erfolgsrelevanz mitarbeiter-, wettbewerbs- und gesellschaftsorientierter Grundhaltungen und Strategien in der Regel noch zu unterschätzen.

Die Untersuchungsergebnisse offenbaren damit **zwei Schwachstellen in der Führungskonzeption zahlreicher Unternehmen**, nämlich zum einen eine **Unterbewertung bestimmter erfolgsrelevanter Grundhaltungen und Strategien** und zum anderen eine **unzureichende Abstimmung von unternehmerischen Grundhaltungen einerseits und Unternehmensstrategien andererseits**. Ansatzpunkte zur **Lösung** beider Probleme bietet vor allem das **Corporate Identity-Konzept**, worauf in diesem Beitrag ebenfalls eingegangen wird.

1. PROBLEMSTELLUNG

Unternehmen sehen sich heute einer erheblich veränderten Umwelt gegenüber, die zahlreiche neue Herausforderungen für die Unternehmensführung beinhaltet. Dazu zählen etwa der wirtschaftliche Umbruch in Osteuropa, der Prozeß der deutschen Vereinigung und dessen Einbettung in die europäische Integration einschließlich des kommenden EG-Binnenmarktes ebenso wie die sich beschleunigende technologische Dynamik in vielen Bereichen, der zunehmende nationale und internationale Konkurrenzdruck sowie die fortschreitende Beeinträchtigung der natürlichen Umwelt (vgl. z.B. Dichtl (1990); Meffert/Kirchgeorg (1990); Kirchgeorg (1990)). Diese Vorgänge stehen vielfach in enger Verbindung mit grundlegend veränderten gesellschaftlichen Wertvorstellungen, denen sich die Unternehmensführung ebenfalls nicht entziehen kann (vgl. Raffée/Wiedmann (1988); Wiedmann (1989); Dyllick (1989)).

Es liegt daher die Frage nahe, mit welcher **Führungskonzeption** Unternehmen den Herausforderungen der veränderten Umwelt begegnen sollen. Die Antwort auf diese Frage ist jedoch in Wissenschaft und Praxis umstritten. So ist etwa die Auffassung weit verbreitet, daß die konsequente Realisierung des **Marketing als Führungskonzeption von Unternehmen** heute „die“ notwendige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg sei, weil die Umweltveränderungen einen grundlegenden Wandel der Marktverhältnisse bewirkten, auf die sich die Unternehmensführung in erster Linie einstellen müsse (vgl. z.B. Becker (1988), S. 1; Sieverding (1989), S. 53). Tatsächlich lassen sich im Unternehmensbereich zahlreiche Anstrengungen registrieren, die auf eine stärkere Marktorientierung der Unternehmensführung abstellen (vgl. Larréché et al. (1987), S. 21/41; Webster (1988)). Als Beispiele seien lediglich BUDERUS, die DEUTSCHE BANK, FORD und SIEMENS genannt, deren Bemühungen um eine größere Markt- bzw. Kundennähe unverkenbar sind (vgl. Albers/Eggert (1988), S. 5; Hasenbeck (1988)).

Der Auffassung, erfolgreiche Unternehmensführung müsse primär marktorientiert sein, wird in jüngster Zeit jedoch nachdrücklich entgegengehalten, daß sich durch den härteren Wettbewerb die Märkte in vielen industriellen Branchen zu Kampfgebieten entwickelt hätten, in denen Marktanteile und Wettbewerbspositionen durch Marketingmaßnahmen alleine weder zu halten noch zu verbessern seien. Dort könne nur durch den Ausbau der Produktion und der Technologie zu schlagkräftigen Wettbewerbswaffen der langfristige Unternehmenserfolg gesichert werden. Deshalb sei ein in erster Linie **produktions- und technologieorientiertes Unternehmensführungskonzept** erforderlich, um den neuen Herausforderungen wirksam zu begegnen (vgl. Pfeiffer et al. (1989), S. 100;

Wheelwright/Hayes (1985), S. 87 f.; Zahn (1988), S. 517). Angesichts des gravierenden gesellschaftlichen Wandels existieren ferner auch Plädoyers für ein **primär gesellschaftsorientiertes Konzept der Unternehmensführung**, das für den langfristigen Unternehmenserfolg unabdingbar sei (vgl. Dyllick (1989); Utz (1978); Wiedmann (1989)).

Vor dem soeben skizzierten Problemhintergrund geht es in diesem Beitrag zentral um **zwei Fragen**. Zunächst soll auf der Grundlage einer empirischen Erhebung die **Frage** beantwortet werden, **nach welchen inhaltlichen Gesichtspunkten Unternehmen als Ganzes tatsächlich geführt werden** (Abschnitt 3.1). Diese Frage wird bisher von der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung nicht ausreichend beantwortet, was im folgenden Abschnitt (2.1) näher dargelegt wird. Die **zweite Frage**, um die es in diesem Beitrag geht, bezieht sich darauf, **ob erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen in ihrem Führungskonzept relevante Unterschiede aufweisen** (Abschnitt 3.2). Solche Unterschiede könnten auf **Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges** hindeuten, die in der Ausgestaltung des unternehmerischen Führungskonzepts begründet sind. Trotz eines beträchtlichen Forschungsaufwandes ist die empirische Erfolgsfaktorenforschung eine abschließende Antwort auf diese Frage bisher schuldig geblieben (vgl. Fritz (1990) sowie Abschnitt 2.1). Schließlich sollen in diesem Beitrag auch noch die **Konsequenzen der Untersuchungsergebnisse für die Managementpraxis** skizziert werden (Abschnitt 4.).

Den beiden Grundfragen dieses Beitrags wird anhand **empirischer Daten** nachgegangen, die der in Abschnitt 2.3 näher charakterisierten Unternehmensbefragung entstammen. Diese Untersuchungsergebnisse stellen das Resultat der ersten Phase einer umfassenden Datenauswertung dar, die auch unter erweiterten inhaltlichen und methodischen Gesichtspunkten gegenwärtig vorbereitet wird (vgl. Fritz (1991) (in Vorbereitung)).

2. GRUNDLAGEN DER UNTERSUCHUNG

2.1 ZUM STAND DER FORSCHUNG

Die beiden Kernfragen dieses Beitrags berühren sowohl den Bereich der betriebswirtschaftlichen Führungsforschung als auch das Gebiet der empirischen Erfolgsfaktorenforschung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Der dort jeweils erreichte Forschungsstand erlaubt es jedoch nicht, die beiden aufgeworfenen Fragen zufriedenstellend zu beantworten.

In der **betriebswirtschaftlichen Führungsforschung** dominiert die Perspektive der Personalführung, während Probleme der Unternehmensführung demgegenüber eher nur am Rande behandelt werden (vgl. Ulrich (1987), Sp. 640 f.). Die wenigen umfassenden Ansätze der Unternehmensführung - etwa das St. Galler Management-Modell (vgl. Ulrich/Krieg (1972); Dieselben (1987)) - stellen in erster Linie **formale** Orientierungshilfen für die Unternehmensführung bereit, ohne dabei auch die einzelnen **inhaltlichen** Leitlinien der Unternehmensführung, um die es aber in diesem Beitrag geht, in ausreichendem Maße zu thematisieren und empirisch zu untersuchen. Empirische Studien, die sich z.B. der Unternehmensphilosophie, den Unternehmensgrundsätzen und den Unternehmenszielen widmen (vgl. z.B. Fritz et al. (1985); (1988); Gabele/Kretschmer (1985); Hoffmann (1989); Schlegelmilch (1990)), berühren zum Teil zwar einzelne Inhalte der Unternehmensführung, ohne jedoch den Zusammenhang dieser Einzelaspekte mit einer Gesamtkonzeption der Unternehmensführung herzustellen.

An anderer Stelle wurde vor kurzem eine Analyse von 40 neueren Studien der **empirischen betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung** vorgenommen, deren Hauptanliegen in der Identifikation der Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges besteht (vgl. Fritz (1990), S. 92-104). Dabei hat sich u.a. gezeigt, daß diese Forschungsrichtung in ihrem gegenwärtigen Entwicklungsstadium gravierende methodische und empirische Defizite aufweist und daher von gesicherten Erkenntnissen noch weit entfernt ist. Trotz eines erheblichen Forschungsaufwandes vermag die empirische Erfolgsfaktorenforschung die Auswirkungen umfassender Unternehmensführungskonzeptionen auf den Unternehmenserfolg bisher erst ansatzweise aufzuklären. Bestenfalls Einzelaspekte solcher Führungskonzeptionen, wie z.B. die Kundennähe, bestimmte Spielarten der Diversifikationsstrategie oder der Führungsstil, werden unter den Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges ausgewiesen. Ob aber unter dem Aspekt des Unternehmenserfolges etwa ein marktorientiertes Konzept der Unternehmensführung

z.B. einem produktions- bzw. technologieorientierten Führungskonzept grundsätzlich oder nur unter bestimmten Bedingungen überlegen ist, oder ob nur eine ausgewogene Kombination verschiedener Führungskonzeptionen wie z.B. die der Markt- und der Technikorientierung den Unternehmenserfolg garantiert (vgl. Simon (1990), S. 881 f.), stellen Fragen dar, die von der Erfolgsfaktorenforschung zumindest auf breiter empirischer Basis bisher noch nicht beantwortet werden (vgl. Fritz (1990), S. 104 f.). Die beiden Kernfragen dieses Beitrags sind somit nach wie vor untersuchungsbedürftig.

2.2 DER KONZEPTIONELLE BEZUGSRAHMEN DER UNTERSUCHUNG

2.2.1 BEGRIFF UND DIMENSIONEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Es wurde bereits angedeutet, daß der diesem Beitrag zugrunde liegende **Führungsbegriff institutionaler Art** ist; denn er kennzeichnet Führung als gezielte Einflußnahme des Top-Managements auf das (Quasi-)Verhalten der Institution „Unternehmung“ („Führung von Unternehmen“). Davon ist der **personale Führungsbegriff** zu unterscheiden, der in der Führungslehre vorherrscht und Führung als Einflußnahme von Führern (Chefs, Vorgesetzte) auf Geführte (Untergebene; Mitarbeiter) kennzeichnet („Führung in Unternehmen“) (Ulrich (1987), Sp. 640 f.). Unternehmensführung ist aber „... nicht nur Menschenführung, sondern Gestaltung und Lenkung eines sozialen, wirtschaftlichen und technischen Systems“ (Ulrich (1984), S. 223).

Ausgehend von der institutionalen Interpretation des Führungsbegriffs soll in diesem Beitrag unter dem **Begriff des Unternehmensführungskonzepts ein Konzept der Globalsteuerung der Institution „Unternehmung“** verstanden werden, das auf der obersten Leitungsebene verankert ist, die unternehmerischen Basiswerte, die langfristigen Unternehmensziele und -leitlinien sowie die grundlegenden Strategien umfaßt, damit Richtlinien und Rahmenbedingungen für die Entscheidungen auf nachgelagerten Leitungsebenen vorgibt und zugleich die dauerhafte Anpassung des Unternehmens an die Umwelt ermöglichen soll (vgl. Rühli (1986), S. 13).

Die Unternehmensführung bzw. das Unternehmensführungskonzept weisen verschiedene **Dimensionen** auf. Im Anschluß an Gomez (1981) und Ulrich (1981) lassen sich drei Dimensionen der Unternehmensführung unterscheiden, nämlich die Dimensionen des normativen Managements, des strategischen Managements und des

operativen Managements (vgl. Gomez (1981), S. 71-85/89-107; Ulrich (1981), S. 12). Den engeren Kern der Unternehmensführung bzw. des Unternehmensführungskonzepts, der das Verhalten der gesamten Institution langfristig prägt und der deshalb in diesem Beitrag herausgegriffen werden soll, bilden die Komponenten des normativen und des strategischen Managements.

Im Zentrum des **normativen Managements** steht die **Führungsphilosophie des Unternehmens** (kurz: Unternehmensphilosophie) (vgl. Ulrich (1987), Sp. 649). Diese umfaßt die **Gesamtheit aller Verhaltensnormen, die alle Führungsaktivitäten im Grundsätzlichen bestimmen** (vgl. ebenda, Sp. 641 f.). Die Unternehmensphilosophie ergibt sich aus den Werthaltungen und Grundeinstellungen der Führungskräfte, die im Prozeß des normativen Managements in ein System (mehr oder weniger) gemeinsamer Grundorientierungen überführt werden, woraus letztlich ein überindividuelles normatives Unternehmensverständnis bzw. eine gemeinsame unternehmenskulturelle Basis und Unternehmensidentität entsteht (vgl. Ulrich (1989), S. 194). Um im Rahmen der Unternehmensführung wirksam werden zu können, bedarf die Unternehmensphilosophie einer gewissen **Instrumentierung**, die etwa in der konkreten Ausgestaltung des Führungsinstrumentariums, in expliziten Unternehmensgrundsätzen und unternehmensethischen Prinzipien und in den Unternehmenszielen zum Ausdruck kommen kann (vgl. Ulrich (1987), Sp. 646 f.). Zur **strategischen Dimension** des Unternehmensführungskonzepts zählen dagegen jene **langfristig orientierten konkreten Handlungsprogramme verschiedenster Art**, die der Realisation der normativen Vorgaben dienen.

Vor dem Hintergrund der Unterscheidung der beiden zentralen Dimensionen der Unternehmensführung werden in diesem Beitrag Untersuchungsergebnisse präsentiert, welche die Merkmale des normativen und des strategischen Aspekts der Führungskonzeption der befragten Unternehmen sowie die Ausprägung dieser Merkmale in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Firmen näher kennzeichnen (Abschnitt 3.).

2.2.2 DAS KONZEPT DES UNTERNEHMENSERFOLGES UND SEINE OPERATIONALISIERUNG

In der Betriebswirtschaftslehre werden verschiedene Forschungsansätze zur Untersuchung des Unternehmenserfolges propagiert. Dazu zählen u.a. der Zielansatz, der Systemansatz, der Organisationsteilnehmer-Ansatz, der Interessen-Ansatz sowie der Management-Audit-Ansatz (vgl. Staehle (1989), S. 411-419. Vgl. auch Fessmann

(1980), S. 210-226; Grabatin (1981), S. 9/19-62). Unter forschungspraktischen Gesichtspunkten kommt dabei dem **Zielansatz**, der auch diesem Beitrag zugrunde liegt, die vergleichsweise größte Bedeutung zu, trotz der ihm gegenüber vorgetragenen Kritik (vgl. Fessmann (1980), S. 225; Haedrich et al. (1990), S. 212 f.).

Die Feststellung des Unternehmenserfolges setzt nach dem Zielansatz bei den **Unternehmenszielen** an: Unternehmen sind in dem Maße erfolgreich, in dem sie ihre Ziele erreichen. Der **Unternehmenserfolg** wird somit als **Erreichungsgrad der Unternehmensziele** definiert.

Nun verfolgen Unternehmen jedoch in aller Regel ein komplexes **Zielbündel**, in das die einzelnen Unternehmensziele mit unterschiedlichem Gewicht eingehen (vgl. Fritz et al. (1985), S. 379-383; Fritz et al. (1988), S. 571-579). Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wurden in der empirischen Untersuchung die Erreichungsgrade von insgesamt 24 Unternehmenszielen pro Unternehmen ermittelt. Diese Zielerreichungsgrade wurden dann mit einem Gewichtungsfaktor multipliziert, welcher der Bedeutung des jeweiligen Ziels für die unternehmenspolitischen Entscheidungen des befragten Unternehmens entsprach, womit die unternehmensindividuellen Unterschiede in der Zielgewichtung berücksichtigt werden sollten (vgl. Frage 8 (A und B) des Fragebogensauszugs im Anhang). Die einzeln gewichteten Zielerreichungsgrade wurden dann zu einem **Gesamterfolgswert** pro Unternehmen addiert (vgl. ähnlich auch Haedrich et al. (1990), S. 213). Dieser **Index des Gesamterfolges** ist somit wie folgt definiert:

$$E = \sum_{i=1}^{24} Z_i \cdot B_i$$

| | | |
|-------|---------|---------------------------------------------------------------|
| worin | E = | Gesamterfolgswert pro Unternehmen |
| | Z_i = | Zielerreichungsgrad des Unternehmensziels i |
| | B_i = | Bedeutung des Unternehmensziels i für die Unternehmensführung |
| | i = | Anzahl der Unternehmensziele |

Einer solchen Indexbildung liegen verschiedene **Annahmen** zugrunde (z.B. Multiplikativitäts-, Additivitäts-, Linaritäts-, Kompensationsprämissen) (vgl. z.B. Freter (1979), S. 166/168), die in der Forschungspraxis meist nur schwer vollständig zu erfüllen sind. Deshalb wurde die Gültigkeit des Erfolgsindex anhand verschiedener **externer Kriterien des Unternehmenserfolges** überprüft. Als Ergebnis zeigten sich klar ausgeprägte positive Korrelationen des Indexmaßes mit Aspekten der **relativen**

Wettbewerbsposition (z.B. mit dem relativen Marktanteil ($r = .302$), der relativen Finanzkraft ($r = .348$) und der relativen Innovationskraft ($r = .330$)) und mit alternativen Maßen des **wirtschaftlichen Erfolges** (z.B. mit dem Umsatzzuwachs ($r = .341$), der Gewinnzunahme ($r = .276$) und der Verbesserung der Rentabilität des Gesamtkapitals ($r = .350$)). Alle diese Korrelationen waren hochsignifikant ($p < 0,001$). Insgesamt gesehen kommt damit dem entwickelten Erfolgsindex ein beachtliches Maß an **Kriteriumsvalidität** zu (vgl. Lienert (1969), S. 17/311 f.). Für den angestrebten **Vergleich erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen** (vgl. Abschnitt 3.2) wurde der **Durchschnitt** aller Gesamterfolgswerte in der Stichprobe ermittelt. Unternehmen, deren Gesamterfolgswert den Durchschnittswert übertraf, wurden als „erfolgreich“ eingestuft; Unternehmen, deren Gesamterfolgswert den Durchschnittswert nicht erreichte, als „weniger erfolgreich“.

2.3 DIE EMPIRISCHE BASIS DER UNTERSUCHUNG

Die empirischen Daten, auf denen dieser Beitrag aufbaut, entstammen einer **schriftlichen Befragung** der Unternehmensleitungen von insgesamt $n = 417$ Industrieunternehmen, die im Winter 1989/90 durchgeführt worden ist. Die 417 Unternehmen wurden nach dem Verfahren einer **proportional geschichteten Zufallsauswahl** dem Adressenreservoir der HOPPENSTEDT-Wirtschaftsdatenbank entnommen, das rd. 87 % der Grundgesamtheit aller Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes mit mehr als 50 Beschäftigten in der Bundesrepublik Deutschland erfaßt. Von den insgesamt 417 verschickten Fragebogen gingen letztlich 144 auswertbare Fragebogen ein. Die **effektive Stichprobe** hatte somit einen Umfang von $n = 144$ **Unternehmen**. Dies entspricht einer **Rücklaufquote von 34,53 %**, die für den Fall einer schriftlichen Befragung von Unternehmensleitungen als zufriedenstellend zu bezeichnen ist.

Die Tabellen 1 und 2 zeigen die **Verteilungen der Merkmale „Unternehmensgröße“ und „Branchenzugehörigkeit der Unternehmen“ in Grundgesamtheit und effektiver Stichprobe** im Vergleich. Wie dort im einzelnen ersichtlich ist, weichen die Verteilungen beider Merkmale in Grundgesamtheit und Rücklauf-Stichprobe statistisch nicht signifikant voneinander ab. Auch unterscheidet sich die Menge der antwortenden Unternehmen im Hinblick auf beide Merkmale statistisch nicht signifikant von der Menge der Antwortverweigerer (vgl. Fritz (1991) (in Vorbereitung)). Die Rücklauf-Stichprobe stellt demnach ein hinsichtlich der Merkmale „Unternehmensgröße“

Tabelle 1: Die Größenverteilungen der Unternehmen in Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich

| Unternehmensgrößenklassen (Anzahl der Beschäftigten) | Anzahl der Unternehmungen in | |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| | Grundgesamtheit (Stat. Bundesamt (1989), S. 8-13) | Rücklauf-Stichprobe |
| 50 - 99 | 8.132 (44,6 %) | 61 (42,4 %) |
| 100 - 499 | 8.238 (45,1 %) | 66 (45,8 %) |
| 500 - 999 | 1.045 (5,7 %) | 8 (5,6 %) |
| > 1.000 | 836 (4,6 %) | 9 (6,2 %) |
| insgesamt | N = 18.251 (100 %) | n = 144 (100 %) |

$\chi^2 = 0,73$; df = 3: keine statistisch signifikanten Unterschiede ($p = 0,05$; $\chi^2_{*} = 7,81$)

Tabelle 2: Die Branchenverteilungen der Unternehmen in Grundgesamtheit und Stichprobe im Vergleich

| Unternehmensbranchen (amtliche Statistik) | Anzahl der Unternehmungen in | |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------|
| | Grundgesamtheit (Stat. Bundesamt (1989), S. 28-35) | Rücklauf-Stichprobe |
| Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe | 2.501 (13,7 %) | 27 (18,8 %) |
| Investitionsgüter produzierendes Gewerbe | 8.326 (45,6 %) | 66 (45,8 %) |
| Verbrauchsgüter produzierendes Gewerbe | 5.588 (30,6 %) | 38 (26,4 %) |
| Nahrungs- und Genussmittelgewerbe | 1.836 (10,1 %) | 13 (9,0 %) |
| insgesamt | N = 18.251 (100 %) | n = 144 (100 %) |

$\chi^2 = 3,34$; df = 3: keine statistisch signifikanten Unterschiede ($p = 0,05$; $\chi^2_{*} = 7,81$)

und „Branchenzugehörigkeit der Unternehmen“ repräsentatives Abbild der Grundgesamtheit dar.

Speziell bei schriftlichen Befragungen kann sich ein sog. **Identitätsproblem** ergeben, nämlich dann, wenn nicht die Zielpersonen den ihnen übersandten Fragebogen ausfüllen, sondern andere Personen (vgl. Hafermalz (1976), S. 31 f.). Dieses Risiko ist insbesondere bei der schriftlichen Befragung der Mitglieder von Unternehmensleitungen gegeben, da diese aufgrund ihrer Arbeitsbelastung in vielen Fällen dazu neigen dürften, die Beantwortung eines Fragebogens an ihre Mitarbeiter (Assistenten, Sekretärin) zu delegieren.

Das Ausmaß der Nichtidentität von Ziel- und Auskunftsperson ist in der durchgeführten Untersuchung jedoch **nicht gravierend**: Die Auskunftspersonen stellen in 128 der 144 Fälle (88,9 %) nachweislich Mitglieder von Unternehmensleitungen dar. Lediglich in sechs Fällen (4,2 %) hat kein Mitglied einer Unternehmensleitung geantwortet, und in zehn Fällen (6,9 %) konnte die Position der Auskunftsperson im Unternehmen nicht ermittelt werden. Demnach fällt das Identitätsproblem im Rahmen der durchgeführten Untersuchung nicht wesentlich ins Gewicht.

3. AUSGEWÄHLTE UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

3.1 MERKMALE DER FÜHRUNGSKONZEPTION DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

3.1.1 NORMATIVE FÜHRUNGSASPEKTE: UNTERNEHMERISCHE GRUNDHALTUNGEN UND UNTERNEHMENSZIELE

Zur normativen Dimension der Unternehmensführung zählen insbesondere die **fundamentalen unternehmerischen Werthaltungen oder Grundhaltungen**, die - wie bereits ausgeführt - das Selbstverständnis eines Unternehmens bestimmen und damit zugleich die Unternehmensphilosophie ausdrücken, die Unternehmenskultur widerspiegeln und langfristige Leitlinien des Unternehmensverhaltens repräsentieren. Unternehmerische Grundhaltungen prägen somit die Persönlichkeit und Identität eines Unternehmens wesentlich (vgl. Kirsch (1990), S. 292; Wiedmann (1988), S. 236).

Empirisch gestützte Beispiele für solche durch Grundhaltungen geprägten Unternehmensidentitäten stammen u.a. von Miles und Snow (1986), Fröhlich und

Pichler (1988) sowie von Pümpin (1982). Anhand unterschiedlicher Merkmale kennzeichnen Miles und Snow vier verschiedene unternehmerische Grundhaltungen, die eine Unternehmenspersönlichkeit prägen können, nämlich die eines Defender (Verteidigers), Reactor (Reagierers), Analyzer (Analysierers) und Prospector (Entdeckers bzw. Erfinders) (Miles/Snow (1986), S. 38 f.; gl. auch Werkmann (1989), S. 84-107). Kirsch modifiziert und erweitert diese Typologie auf insgesamt sechs verschiedene Grundhaltungen (Reagierer, Verteidiger, Risikostreuer, Innovator, Prospektor, Architekt) (z.B. Kirsch (1990), S. 284). Eine auf unternehmerischen Werthaltungen beruhende und empirisch gestützte Typologie kleiner und mittlerer Unternehmen hat das Forschungsprojekt STRATOS entwickelt. Dort werden vier Unternehmenstypen unterschieden: Allrounder, Pioniere, Organisatoren und Routiniers (vgl. Fröhlich/Pichler (1988), S. 59-72/165 f.). Pümpin unterscheidet dagegen kostenorientierte, technologieorientierte, verkaufsorientierte, qualitätsorientierte und kundenorientierte Unternehmenspersönlichkeiten, die er nochmals zu einem „introvertierten“ und einem „extrovertierten“ Firmentypus zusammenfaßt (Pümpin (1982), S. 135-146). In neueren Veröffentlichungen erweitern Pümpin und Mitarbeiter den Katalog dieser Grundorientierungen um eine Mitarbeiter-, Resultats- und Leistungs-, Innovations-, Kommunikations- und Unternehmensorientierung (vgl. Pümpin et al. (1985), S. 20/28 f.).

Die Ermittlung der unternehmerischen Grundhaltungen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung baut auf den von Pümpin ermittelten Grundorientierungen des Unternehmensverhaltens auf, da diese die unterschiedlichen inhaltlichen Leitlinien der Unternehmensführung prägnant zum Ausdruck bringen. Zugleich wird der Katalog der Grundhaltungen z.B. um die Wettbewerbs-, Gesellschafts-, Öffentlichkeits- und Umweltschutzorientierung erweitert. Ferner wird von der Annahme eines pluralistischen Wertesystems ausgegangen, d.h. von der Vorstellung, daß Unternehmen mehrere Grundorientierungen verfolgen können, die sich aber möglicherweise in ihrer Bedeutung voneinander unterscheiden. Diese Grundhaltungen sind durch eine direkte Frage nach dem **Selbstverständnis des Unternehmens** mit insgesamt 14 Antwortvorgaben ermittelt worden (vgl. Frage 7 des Fragebogensauszugs im Anhang). Das geäußerte Selbstverständnis wird als ein Indikator für die dahinter stehenden unternehmerischen Grundhaltungen interpretiert, die jeweils einzelne Elemente der Unternehmensphilosophie repräsentieren. Diese stellen zugleich Aspekte der Unternehmensidentität dar, die auch als Merkmale der Unternehmenspersönlichkeit verstanden werden können, d. h. einen dauerhaften Charakter haben und insofern z.B. von einzelnen Entscheidungssituationen weitgehend unabhängig sind. Über das Resultat informiert **Tabelle 3**.

Tabelle 3: Das Selbstverständnis der befragten Unternehmen als Indikator ihrer Grundhaltungen

Frage: „Die meisten Unternehmen verfügen über ein bestimmtes, oft unausgesprochenes Selbstverständnis (oder über eine bestimmte „Unternehmensphilosophie“). Bitte geben Sie an, in welchem Maße in den folgenden Aussagen das Selbstverständnis (oder die „Philosophie“) Ihres Unternehmens zum Ausdruck kommt.“

| Antworten (Rangfolge): | x | SD |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| 1. „Wir sind ein Unternehmen, für das eine maximale Kundennähe, d.h. das dauerhafte Erkennen und Erfüllen aller Wünsche unserer Kunden die oberste Leitmaxime darstellt.“ (Kundenorientierte Grundhaltung) | 5,82 | 0,95 |
| 2. „Wir legen größten Wert auf technisch perfekte Produkte.“ (Produkttechnische Grundhaltung) | 5,69 | 1,07 |
| 3. „Wir sind ein Unternehmen, das alle betrieblichen Vorgänge konsequent auf den Absatzmarkt und insbesondere auf den Kunden hin ausrichtet.“ (Absatzmarktorientierte Grundhaltung) | 5,45 | 1,08 |
| 4. „Wir verstehen uns als ein besonders verkaufsorientiertes Unternehmen.“ (Verkaufsorientierte Grundhaltung) | 5,28 | 1,20 |
| 5. „Die Optimierung aller Betriebsabläufe und vor allem die Perfektion unserer Produktionsverfahren sind für unser Unternehmen oberste Leitprinzipien.“ (Produktionsorientierte Grundhaltung) | 5,19 | 1,12 |
| 6. „Wir sind ein besonders kostenbewußtes Unternehmen.“ (Kostenorientierte Grundhaltung) | 5,00 | 1,06 |
| 7. „Wir verstehen uns als ein Unternehmen, das besonderen Wert auf ein möglichst hohes finanzielles Ergebnis legt.“ (Finanzielle Grundhaltung) | 4,99 | 0,93 |
| 8. „Wir sind ein besonders innovationsfreudiges Unternehmen (z.B. durch die Einführung neuer Produkte).“ (Innovationsorientierte Grundhaltung) | 4,78 | 1,32 |
| 9. „Wir sehen uns als ein Unternehmen, das eine besondere Verantwortung für den Schutz der natürlichen Umwelt trägt.“ (Umweltschutzorientierte Grundhaltung) | 4,51 | 1,44 |
| 10. „Für unser Unternehmen sind Wohlfahrt und Selbstverwirklichung unserer Mitarbeiter oberstes Gebot.“ (Mitarbeiterorientierte Grundhaltung) | 4,43 | 1,17 |
| 11. „Wir legen besonderen Wert darauf, uns umfassend am Verhalten unserer wichtigsten Konkurrenten zu orientieren.“ (Wettbewerbsorientierte Grundhaltung) | 4,14 | 1,46 |
| 12. „Wir sind in erster Linie ein technologieorientiertes Unternehmen.“ (Technologieorientierte Grundhaltung) | 4,09 | 1,66 |
| 13. Wir sind ein Unternehmen, das auf die öffentliche Meinung großen Wert legt.“ (Öffentlichkeitsorientierte Grundhaltung) | 3,71 | 1,57 |
| 14. „Wir verstehen uns als ein Unternehmen, das einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten hat.“ (Gesellschaftsorientierte Grundhaltung) | 2,89 | 1,50 |

Anmerkung: x = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Skala: 1 = gar nicht, ..., 7 = in extrem hohem Maße; Mehrfachnennungen möglich. Die Bezeichnungen der Grundhaltungen (in Klammern) stellen Interpretationen der Verfasser dar, die nicht im Fragebogen enthalten waren.

Die in **Tabelle 3** präsentierten Untersuchungsergebnisse zeigen, daß das unternehmerische Selbstverständnis der befragten Industrieunternehmen ganz wesentlich durch **kunden-, verkaufs- und absatzmarktbezogene Grundhaltungen** geprägt wird. Es fällt dabei aber auf, daß die **Wettbewerbsorientierung** demgegenüber weitaus schwächer betont wird: Die absatzmarkt- bzw. verkaufsorientierten Grundhaltungen schließen zwar die Kunden, weit weniger jedoch die Konkurrenten ein. Dem entspricht ein weiteres Untersuchungsergebnis, wonach nur etwa jedes zweite (57 %) der befragten Unternehmen (ziemlich oder sehr häufig) systematisch **Konkurrenzbeobachtungen** durchführt. Ähnliche Ergebnisse haben auch andere Untersuchungen erbracht (Brockhoff (1989), S. 50; Meffert et al. (1988), S. 9; Simon (1987), S. 370). Eine Vernachlässigung der Konkurrenten im Rahmen der Unternehmensführung birgt aber die Gefahr gravierender Wettbewerbsnachteile in sich (vgl. auch Simon (1988)).

Der **Tabelle 3** läßt sich weiterhin entnehmen, daß auch **produkttechnischen und produktionsorientierten Grundhaltungen** ein hoher Stellenwert im Selbstverständnis der befragten Unternehmen zukommt. Im Vergleich dazu hat die **innovationsorientierte Grundhaltung** eine eher nachrangige Bedeutung. Dies ist erstaunlich angesichts des Charakters der Innovationsfähigkeit als eines der (wenigen) unumstrittenen Schlüsselfaktoren des Unternehmenserfolges (vgl. Fritz (1990), S. 104). Aus dem gleichen Grunde ist auch die vergleichsweise eher schwache Betonung der **mitarbeiterorientierten Grundhaltung** bemerkenswert; denn der Unternehmenserfolg hängt ganz entscheidend auch von der Qualifikation und der Motivation der Mitarbeiter ab (vgl. ebenda).

Die beiden letzten Rangplätze in **Tabelle 3** nehmen die **öffentlichkeits- und die gesellschaftsorientierten Grundhaltungen** ein. Auch dies ist erstaunlich, kommt dadurch nämlich zum Ausdruck, daß die Bedeutung der allgemeinen Öffentlichkeit bzw. der gesellschaftlichen Umwelt und der dort stattfindenden z.T. gravierenden Wandlungsprozesse für die Unternehmensführung offenbar in den meisten Fällen als gering eingeschätzt werden.

Zum Bereich des normativen Managements zählen u.E. auch die obersten **Unternehmensziele**. Anders als die Grundhaltungen, die Merkmale der Unternehmensidentität bzw. -persönlichkeit weitgehend **unabhängig** von einem konkreten Entscheidungszusammenhang zum Ausdruck bringen, stellen **Unternehmensziele** eine Verbindung der Unternehmensidentität bzw. -persönlichkeit zu unternehmenspolitischen Entscheidungen her.

Tabelle 4: Unternehmensziele und ihre Bedeutung in den befragten Unternehmen

Frage: „Unternehmenspolitische Entscheidungen werden auf der obersten Führungsebene getroffen und steuern den langfristigen Kurs des gesamten Unternehmens. Solche unternehmenspolitischen Entscheidungen richten sich meist nach bestimmten Unternehmenszielen. Bitte geben Sie ... an, welche Bedeutung die folgenden Ziele für die unternehmenspolitischen Entscheidungen in Ihrem Unternehmen in der Regel haben.“

| Antworten (Rangfolge): | x | SD |
|------------------------------------------------|------|------|
| 1. Kundenzufriedenheit | 6,12 | 0,70 |
| 2. Sicherung des Unternehmensbestandes | 6,08 | 0,70 |
| 3. Wettbewerbsfähigkeit | 6,00 | 0,73 |
| 4. Qualität des Angebots | 5,89 | 0,71 |
| 5. Langfristige Gewinnerzielung | 5,80 | 0,76 |
| 6. Gewinnerzielung insgesamt | 5,74 | 0,75 |
| 7. Kosteneinsparungen | 5,73 | 0,79 |
| 8. - Gesundes Liquiditätspolster | 5,64 | 0,91 |
| - Kundenloyalität | 5,64 | 1,03 |
| 10. Kapazitätsauslastung | 5,57 | 0,91 |
| 11. Rentabilität des Gesamtkapitals | 5,56 | 0,85 |
| 12. - Produktivitätssteigerungen | 5,54 | 0,84 |
| - Finanzielle Unabhängigkeit | 5,54 | 1,22 |
| 14. Mitarbeiterzufriedenheit | 5,42 | 0,84 |
| 15. <u>Umsatz</u> | 5,24 | 0,97 |
| 16. Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen | 5,20 | 1,09 |
| 17. Wachstum des Unternehmens | 5,05 | 1,03 |
| 18. <u>Marktanteil</u> | 4,92 | 1,38 |
| 19. Umweltschutz | 4,87 | 1,26 |
| 20. Soziale Verantwortung | 4,86 | 1,02 |
| 21. Ansehen in der Öffentlichkeit | 4,61 | 1,27 |
| 22. Kurzfristige Gewinnerzielung | 4,48 | 1,36 |
| 23. Macht und Einfluß auf den Markt | 4,46 | 1,43 |
| 24. Verbraucherversorgung | 4,14 | 1,71 |

Anmerkung: x = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung Skala: 1 = gar keine ..., 7 = überragende Bedeutung.

Unternehmensziele lassen sich nämlich als unternehmenspolitische **Konkretisierungen** oder **Instrumentierungen** der übergeordneten Grundhaltungen interpretieren (vgl. Ulrich (1987), Sp. 646 f.), als angestrebte Zustände, die im Sinne der obersten Grundwerte eines Unternehmens als wünschenswert erscheinen und durch unternehmenspolitische Entscheidungen erreicht werden sollen.

Die Ermittlung der Unternehmensziele baut im Rahmen dieser Untersuchung auf früheren Studien auf, an denen die Verfasser beteiligt waren (vgl. Fritz/Förster/Raffée/Silberer (1985); Fritz/Förster/Wiedmann/Raffée (1988); Raffée/Förster/Krupp (1988)). Der Katalog der in den früheren Studien erhobenen Zielinhalte wurde für die vorliegende Untersuchung jedoch erweitert (siehe Frage 8, Teil A, des Fragebogenauszugs im Anhang). Im Gegensatz zur Frage nach den unternehmerischen Grundhaltungen wurde die Frage nach den Unternehmenszielen in den Kontext unternehmenspolitischer Entscheidungen gestellt. Über die Rangfolge der Unternehmensziele, angeordnet nach ihrer Wichtigkeit für unternehmenspolitische Entscheidungen, informiert die **Tabelle 4**.

Aus der **Tabelle 4** ist als wichtigstes Unternehmensziel die **Kundenzufriedenheit** ersichtlich, entsprechend dem hohen Stellenwert der Kundenorientierung im Rahmen der unternehmerischen Grundhaltungen (vgl. **Tabelle 3**), die mit der Kundenzufriedenheit signifikant korreliert ($r = 0,438$, $p < 0,001$). Dagegen entspricht der ebenfalls sehr hohe Rangplatz des Unternehmensziels „**Wettbewerbsfähigkeit**“ der Einstufung der Wettbewerbsorientierung als unternehmerischer Grundhaltung keineswegs: Obwohl auch die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ein Unternehmensziel von hoher Priorität ist, schließt das unternehmerische Selbstverständnis eine konsequente Wettbewerbsorientierung bisher offensichtlich nicht in ausreichendem Maße ein (vgl. **Tabelle 3**). Dies belegt auch die nur schwache und nicht signifikante Korrelation von $r = 0,108$ zwischen der Wettbewerbsorientierung als unternehmerischer Grundhaltung und der Wettbewerbsfähigkeit als Unternehmensziel.

Der Stellenwert des **Gewinnziels** im Zielsystem der Unternehmen wird in der empirischen Zielforschung neuerdings kontrovers beurteilt. Mehrere empirische Untersuchungen der letzten Jahre - darunter auch solche, an denen die Verfasser mitgewirkt haben - scheinen zu belegen, daß der Gewinnerzielung als Unternehmensziel im Zielsystem der Unternehmen nicht mehr die erste Priorität zukommt und daß Ziele wie „Sicherung des Unternehmensbestands“, „Qualität des Angebots“ und „Wettbewerbsfähigkeit“ von den Unternehmen in der Regel als noch wichtigere Ziele eingestuft werden (vgl. Fritz et al. (1985), S. 379-381; Fritz et al. (1988), S. 571-573; Fröhlich/Pichler (1988), S. 98; Raffée et al. (1988), S. 20). Allem Anschein nach ist die Bedeutung des

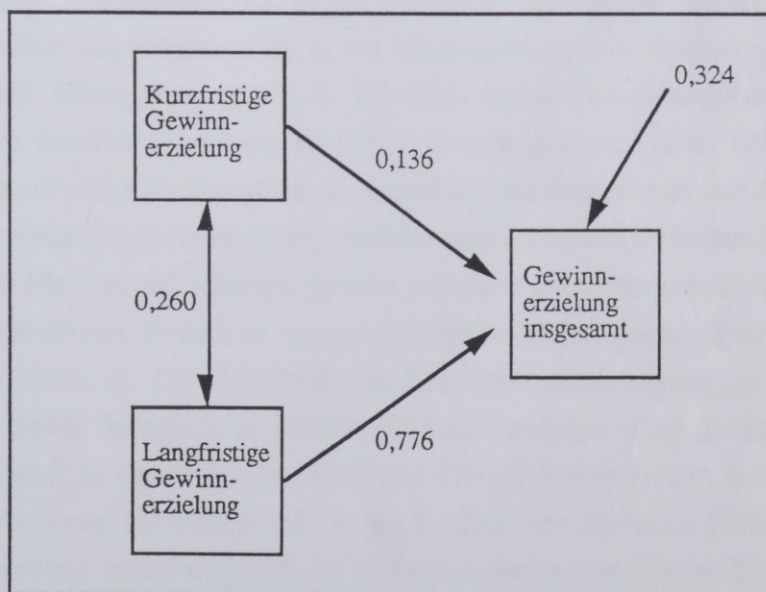
Gewinnziels im Zielsystem der Unternehmen sogar dauerhaft rückläufig (vgl. Fritz et al. (1988), S. 573/582).

Diese Forschungsergebnisse wurden vor kurzem von Meffert und Kirchgeorg (1989) mit dem Hinweis auf die zeitlich undifferenzierte Erhebung des Gewinnziels in Zweifel gezogen. Meffert und Kirchgeorg unterscheiden eine **kurzfristige** und eine **langfristige Gewinnerzielung** und kommen in ihrer eigenen empirischen Untersuchung zu dem Ergebnis, daß die langfristige Gewinnerzielung, nach der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, das zweitwichtigste Unternehmensziel darstellt, während die kurzfristige Gewinnerzielung als Unternehmensziel eine nur untergeordnete Bedeutung hat (Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 188; Kirchgeorg (1990), S. 234). Meffert und Kirchgeorg erblicken in diesem Ergebnis eine nach wie vor dominierende Bedeutung des Gewinnziels in Gestalt der langfristigen Gewinnerzielung, zumindest im Zusammenhang mit den wettbewerbsstrategischen Zielen. Sie ziehen daraus den Schluß, „... daß in den empirischen Zielforschungen die bisher überwiegend eindimensional erfaßte Gewinnkomponente besonders hohe Verzerrungen aufweist, weil je nach individueller Einschätzung des Zeitbezugs das Gewinnziel von den Mitgliedern der Unternehmensführung in seiner Bedeutung sehr differenziert beurteilt wird“ (Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 190; Kirchgeorg (1990), S. 237).

U.E. führt eine eindimensionale Erhebung der Bedeutung des Gewinnziels im Rahmen der obersten Unternehmensziele nicht zwangsläufig zu den von Meffert und Kirchgeorg angenommenen gravierenden Ergebnisverfälschungen. Argumente zugunsten dieser These lassen sich der **Tabelle 4** entnehmen: Zunächst zeigt sich auch in unserer Untersuchung eine eher untergeordnete Bedeutung der **kurzfristigen Gewinnerzielung** als Unternehmensziel; denn diese rangiert nur auf **Platz 22** von insgesamt 24 Rangplätzen. Im Gegensatz zur Untersuchung Mefferts und Kirchgeorgs nimmt die **langfristige Gewinnerzielung** in unserer Untersuchung **lediglich den 5. Rangplatz** ein, mit z.T. deutlichem Abstand hinter den Unternehmenszielen „Kundenzufriedenheit“, „Sicherung des Unternehmensbestandes“, „Wettbewerbsfähigkeit“ und „Qualität des Angebots“. Auf dem 6. Rangplatz folgt mit nur geringem Abstand die von den Befragten angesichts der Differenzierung in kurz- und langfristige Gewinnerzielung zusätzlich erbetene Gesamteinschätzung der Bedeutung des Gewinnziels, d.h. das Ziel „**Gewinnerzielung insgesamt**“. Der Korrelationskoeffizient zwischen der langfristigen Gewinnerzielung und der Gesamteinschätzung des Gewinns beträgt $r = 0,710$; der zwischen kurzfristiger Gewinnerzielung und „Gewinnerzielung insgesamt“ dagegen nur $r = 0,274$. Lang- und kurzfristige Gewinnerzielung korrelieren ebenfalls nur mit $r = 0,200$ (alle Korrelationen sind signifikant bei $p = 0,01$).

Bestätigt werden diese Zusammenhänge auch im multivariaten Kontext des Pfadmodells in **Abbildung 1**. Daraus ist u.E. der Schluß zu ziehen, daß auch ein undifferenziertes Maß der Gewinnerzielung, erhoben im Kontext der obersten Unternehmensziele, primär die **langfristige** Gewinnerzielung erfaßt. Anders ausgedrückt: Befragt man Mitglieder von Unternehmensleitungen nach der Wichtigkeit eines - zeitlich nicht differenzierten - Unternehmensziels „Gewinn“ für die Unternehmenspolitik, so interpretieren diese Befragten dieses Gewinnziel vermutlich ganz überwiegend im Sinne der langfristigen Gewinnerzielung und eher nur ausnahmsweise im Sinne des kurzfristigen Gewinnziels. Die übereinstimmend untergeordneten Rangplätze des **kurzfristigen Gewinnziels** sowie dessen geringe Korrelation mit dem langfristigen Gewinnziel begründen darüber hinaus grundsätzliche Zweifel am Status der kurzfristigen Gewinnerzielung als dem eines „echten“ Unternehmensziels: Vermutlich handelt es sich bei der kurzfristigen Gewinnerzielung eher um ein untergeordnetes Bereichsziel oder um ein operatives, bestenfalls taktisches Entscheidungsziel; denn der kurzfristige Charakter dieses Ziels steht nicht in Einklang mit der unternehmenspolitischen, langfristigen Dimension der übrigen Unternehmensziele. Aus allen diesen Gründen dürften die Ergebnisverzerrungen, die man in Kauf nehmen muß, wenn man die Gewinnerzielung zeitlich undifferenziert als Unternehmensziel erhebt, weitaus geringer ausfallen als es Meffert und Kirchgeorg annehmen.

Abbildung 1: Der Einfluß der kurz- und der langfristigen Gewinnerzielung auf die Gesamteinschätzung des Gewinnziels



Anmerkung: LISREL 7 (ULS); Determinationskoeffizient = 0,676 (vgl. Jöreskog/Sörbom (1988))

Anders als in der Studie von Meffert und Kirchgeorg repräsentiert in unserer Untersuchung auch die **langfristige Gewinnerzielung** keineswegs einen dominanten Bestandteil des Zielsystems der Unternehmen; denn es existieren mindestens vier erkennbar wichtigere Unternehmensziele. Von diesen vier der langfristigen Gewinnerzielung übergeordneten Zielen ist in der Studie von Meffert und Kirchgeorg lediglich eines - die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit - überhaupt erhoben worden, das aber auch dort die Bedeutung der langfristigen Gewinnerzielung übertrifft (vgl. Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 188; Kirchgeorg (1990), S. 309). Nicht zuletzt dieser Erhebungsaspekt weckt Zweifel an der Aussagekraft der von Meffert und Kirchgeorg präsentierten Ergebnisse zum Stellenwert der langfristigen Gewinnerzielung im unternehmerischen Zielsystem. Alle empirischen Untersuchungen dagegen, in denen unter Mitwirkung der Verfasser in den letzten Jahren Fragen der Zielforschung aufgeworfen und mit unterschiedlichen Methoden Daten aus rd. 400 Industrie- und Handelsunternehmen erhoben worden sind, widersprechen übereinstimmend der These von der Dominanz des Gewinnziels im Zielsystem der Unternehmen (vgl. Fritz et al. (1985); Fritz et al. (1988); Raffée et al. (1988) sowie die vorliegende Untersuchung). Unsere Ergebnisse stehen auch der These von der Dominanz der langfristigen Gewinnerzielung im unternehmerischen Zielsystem entgegen.

Ein weiterer Unterschied zur Studie von Meffert und Kirchgeorg ergibt sich im Hinblick auf den Stellenwert des **Umweltschutzes als Unternehmensziel**, dem in unserer Untersuchung (**Tabelle 4**) eine deutlich geringere Relevanz für die Unternehmensführung zukommt als in der Untersuchung von Meffert und Kirchgeorg (1989, S. 188 f.; Kirchgeorg (1990), S. 233-236). Diese Unterschiede dürften in erster Linie auf die verschiedenen Stichproben zurückzuführen sein: Während unsere Untersuchung auf einer für das gesamte Verarbeitende Gewerbe in der Bundesrepublik Deutschland weitgehend repräsentativen Stichprobe beruht (**Tabellen 1 und 2**), liegt der Studie von Meffert und Kirchgeorg eine Auswahl von Unternehmen aus ökologisch besonders betroffenen Branchen zugrunde (Meffert/Kirchgeorg (1989), S. 186/189; Kirchgeorg (1990), S. 126-128/236). Es hat sich nämlich gezeigt, daß Umweltschutzziele bisher lediglich in solchen Industriezweigen eine größere Bedeutung beigemessen wird, in denen die Produkte und Produktionsverfahren in höherem Maße ökologische Probleme aufwerfen, z.B. in der Kraftfahrzeugindustrie (Fritz et al. (1988), S. 572 f.). **Tabelle 4** belegt dagegen, daß höhere branchenspezifische Einstufungen des Umweltschutzes als Unternehmensziel für die gesamte Industrie in der Bundesrepublik bisher noch keineswegs repräsentativ sind.

Ähnlich wie es bezüglich der mitarbeiter-, öffentlichkeits- und gesellschaftsorientierten Grundhaltungen bereits festgestellt worden ist (**Tabelle 3**), nehmen auch **mitarbeiter-, öffentlichkeits- und gesellschaftsbezogene Unternehmensziele** nachrangige Positionen ein (**Tabelle 4**). Auch darin kommt vermutlich zum Ausdruck, daß die meisten Unternehmen die Bedeutung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter für die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolges als ebenso gering einschätzen wie die Notwendigkeit der Sicherstellung einer ausreichenden Unterstützung durch Öffentlichkeit und Gesellschaft.

3.1.2 UNTERNEHMENSSTRATEGIEN UND IHR ZUSAMMENHANG MIT UNTERNEHMERISCHEN GRUNDHALTUNGEN UND UNTERNEHMENSZIELEN

Zentrale Aufgabe des strategischen Managements ist es, die durch das normative Management im Grundsätzlichen festgelegten Leitlinien des langfristigen Unternehmensverhaltens durch die Planung und Implementierung langfristig ausgerichteter Handlungsprogramme strategisch umzusetzen. Dies verlangt u.a. die Entwicklung und Realisation geeigneter **Unternehmensstrategien**. Über die von den befragten Unternehmen verfolgten Strategien informiert **Tabelle 5**, die im folgenden lediglich im Hinblick auf die wichtigsten Strategien kommentiert werden soll (vgl. auch Frage 9 des Fragebogenauszugs im Anhang).

Unter den von den Unternehmen realisierten Strategien dominiert die Strategie der **Qualitätsführerschaft**, gefolgt von Rationalisierungs- und Differenzierungsstrategien. Man könnte nun vermuten, daß in der Qualitätsführerschaft, der dominierenden Strategie, eine konsequente strategische Umsetzung der **Kundenorientierung** als der dominierenden unternehmerischen Grundhaltung zum Ausdruck käme (**Tabelle 3**), d.h. daß Unternehmen, für die eine maximale Kundennähe den obersten Grundsatz darstellt, auch alles daran setzten, eine den Wünschen der Kunden besser gerecht werdende Angebotsqualität zu erzeugen als ihre Konkurrenten.

Die **Tabellen 6 und 7** zeigen aber, daß die Strategie der Qualitätsführerschaft nur relativ schwach mit den kunden- und absatzmarktorientierten Grundhaltungen und nicht sehr stark mit dem Ziel der Kundenzufriedenheit zusammenhängt. Ebenso enge bzw. engere Beziehungen lassen sich dagegen mit dem Ziel „Produktivitätssteigerung“ und mit der innovationsorientierten Grundhaltung feststellen. Dabei ist bemerkenswert, daß in der **innovationsorientierten Grundhaltung** ein wesentlich stärker technologie- als

Tabelle 5: Die von den befragten Unternehmen verfolgten Strategien

Frage: „In welchem Maße verfolgt Ihr Unternehmen im Rahmen seiner Unternehmenspolitik regelmäßig folgende Strategien?“

| Antworten (Rangfolge): | x | SD |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| 1. Qualitätsführerschaft | 5,27 | 1,12 |
| 2. Rationalisierung in der Fertigung | 4,96 | 1,11 |
| 3. Rationalisierung in anderen Bereichen | 4,89 | 1,06 |
| 4. Differenzierung gegenüber der Konkurrenz | 4,86 | 1,27 |
| 5. Entscheidungsdelegation an Mitarbeiter | 4,69 | 1,20 |
| 6. Bearbeitung von Marktnischen | 4,56 | 1,56 |
| 7. Einführung neuer Produkte | 4,43 | 1,45 |
| 8. Strategie der Corporate Identity | 4,34 | 1,49 |
| 9. Förderung der Mitarbeiter | 4,32 | 1,21 |
| 10. Marktsegmentierung | 4,17 | 1,53 |
| 11. Einführung neuer Produktionsverfahren | 4,15 | 1,57 |
| 12. Technologieführerschaft | 4,14 | 1,79 |
| 13. Standardisierung des Angebots | 3,92 | 1,56 |
| 14. Internationale Strategien | 3,91 | 1,98 |
| 15. Finanzwirtschaftliche Strategien | 3,81 | 1,51 |
| 16. Diversifikation | 3,60 | 1,63 |
| 17. Kostenführerschaft | 3,51 | 1,50 |
| 18. Umfassendes Recycling | 3,28 | 1,77 |
| 19. Kooperation mit anderen Firmen | 3,20 | 1,58 |
| 20. Portfolio-Management | 3,03 | 1,53 |
| 21. Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg oder am Kapital des Unternehmens | 2,99 | 1,58 |
| 22. Regelmäßige Unterstützung kultureller und anderer gesellschaftlicher Institutionen | 2,65 | 1,26 |
| 23. Firmenaufkäufe, -übernahmen, -beteiligungen | 2,42 | 1,68 |
| 24. Regelmäßiger Dialog mit der Öffentlichkeit | 2,40 | 1,33 |
| 25. Regelmäßige Sportförderung | 2,28 | 1,39 |
| 26. Patent- und Lizenzvergabe | 2,26 | 1,64 |
| 27. Eingliederung von Betrieben vorgelagerter Wirtschaftsstufen | 1,61 | 1,12 |
| 28. Eingliederung von Betrieben nachgelagerter Wirtschaftsstufen | 1,49 | 1,03 |

Anmerkung: x = arithmetisches Mittel; SD = Standardabweichung; Skala: 1 = gar nicht, ..., 7 = in extrem hohem Maße.

Tabelle 6: Die Korrelationen der wichtigsten unternehmerischen Grundhaltungen und Unternehmensstrategien

| Strategien Grund- (Tabelle 5) haltungen (Tabelle 3) | 1. Qualitäts- führerschaft | 2. Rationalisierung in der Fertigung | 3. Rationalisierung in anderen Berei- chen | 4. Differenzierung gegenüber der Konkurrenz |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Kundenorien- tierte Grund- haltung | 0,172* | 0,168* | 0,193* | 0,119 |
| 2. Produkttechni- sche Grund- haltung | 0,196* | 0,090 | -0,003 | 0,051 |
| 3. Absatzmarkt- orientierte Grund- haltung | 0,234* | 0,063 | 0,143* | 0,214* |
| 4. Verkaufsorien- tierte Grund- haltung | 0,216* | 0,098 | 0,130 | 0,152 |
| 5. Produktions- orientierte Grund- haltung | 0,167* | <u>0,402**</u> | 0,310** | -0,015 |
| <u>Stärkste sonstige Korrelationen:</u> | | | | |
| 6. Kostenorientier- te Grundhaltung | | | <u>0,328**</u> | |
| 8. Innovationsorien- tierte Grund- haltung | <u>0,297**</u> | | | <u>0,404**</u> |

Anmerkung: Pearson-Korrelationskoeffizienten; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,001$

Tabelle 7: Die Korrelationen der wichtigsten Unternehmensziele und Unternehmensstrategien

| Ziele (Tabelle 4) | Strategien (Tabelle 5) | 1. Qualitäts- führerschaft | 2. Rationalisierung in der Fertigung | 3. Rationalisierung in anderen Berei- chen | 4. Differenzierung gegenüber der Konkurrenz |
|------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 1. Kundenzufrie- denheit | | 0,350** | 0,135 | 0,046 | 0,187* |
| 2. Sicherung des Unternehmens- bestandes | | 0,128 | 0,195* | 0,211* | 0,019 |
| 3. Wettbewerbs- fähigkeit | | 0,261** | 0,334** | 0,252** | 0,187* |
| 4. Qualität des Angebots | | 0,296** | 0,189* | 0,172* | 0,189* |
| 5. Langfristige Gewinnerzielung | | 0,269** | 0,324** | 0,307** | 0,134* |
| <u>Stärkste sonstige Korrelationen:</u> | | | | | |
| 6. Kosteneinspa- rungen | | | | 0,457** | |
| 8. Produktivitäts- steigerung | | 0,353** | 0,411** | | |

Anmerkung: Pearson-Korrelationskoeffizienten; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,001$

kundenorientiertes Denken zum Ausdruck kommt; denn die Korrelation der innovationsorientierten mit der technologieorientierten Grundhaltung beläuft sich auf $r = 0,403$ und die mit der Strategie der Technologieführerschaft sogar auf $r = 0,512$ (jeweils $p < 0,001$), während die Korrelationen der innovationsorientierten mit der kundenorientierten Grundhaltung lediglich $r = 0,182$ und mit der absatzmarktorientierten Grundhaltung nur $r = 0,169$ betragen (jeweils $p < 0,05$).

Diesen Ergebnissen zufolge ist die Strategie der Qualitätsführerschaft im Verarbeitenden Gewerbe der Bundesrepublik Deutschland tendenziell stärker in ein innovations- und technologieorientiertes unternehmerisches Selbstverständnis eingebettet als in eine markt- bzw. kundenorientierte Grundhaltung. Offensichtlich kommt darin auch die in Deutschland weit verbreitete Technikdominanz zum Ausdruck (vgl. Simon (1990), S. 881). Selbst wenn man berücksichtigt, daß marktbezogene Unternehmensstrategien nicht einer Orientierung allein folgen können, sondern immer z.B. neben dem Kundennutzen auch Kostenüberlegungen Rechnung zu tragen haben (vgl. Albach (1990), S. 773), so hätte man dennoch einen engeren Zusammenhang zwischen den dominierenden Grundhaltungen und Zielen einerseits und der dominierenden Strategie andererseits erwarten dürfen. Dieser Zusammenhang ist realiter jedoch relativ schwach. Dies begründet die Vermutung, daß die **Strategie der Qualitätsführerschaft keine ausreichend konsequente Umsetzung der Kundenorientierung** darstellt. Analoges gilt auch für die Rationalisierungs- und Differenzierungsstrategien, die mit den kunden- bzw. absatzmarktorientierten Grundorientierungen und Zielen ebenfalls nur schwach zusammenhängen, die aber mit den innovations-, kosten- und produktionsorientierten Grundhaltungen und Zielen in z.T. deutlich stärkerem Maße korrelieren (vgl. Tabellen 6 und 7).

Damit gelangt man zu folgendem **Ergebnis**: Während im Bereich des **normativen Managements** kunden- bzw. absatzmarktbezogene Grundhaltungen und Unternehmensziele die führende Rolle spielen, sind die wichtigsten **Unternehmensstrategien** durch ein weniger auf den Kunden bezogenes Innovations- und Technologiedenken sowie durch Produktions- und Kostenorientierungen bestimmt, die im Spektrum der Grundhaltungen nicht dominieren. Darüber hinaus sind die Zusammenhänge zwischen der normativen und der strategischen Managementebene überwiegend nicht sehr eng. U.E. kommt darin aber vor allem ein **Defizit in der strategischen Umsetzung markt- und kundenorientierter Grundhaltungen und Ziele** zum Ausdruck. Die markt- und kundenorientierten Leitlinien des normativen Managements harmonisieren offensichtlich in den befragten Unternehmen meist nicht ausreichend mit der Ausgestaltung des strategischen Managements. Insbesondere unter dem Aspekt der Markt- bzw. Kundenorientierung weist das Unternehmensführungskonzept der befragten Unternehmen überwiegend ein **Schnittstellenproblem** zwischen der normativen und der strategischen Managementebene auf, das einer Lösung bedarf; denn Mängel in der Übereinstimmung von Unternehmensphilosophie, Zielen und Strategien können den Unternehmenserfolg beeinträchtigen („**Konsistenz-Effizienz-Hypothese**“: vgl. Child (1984), S. 233-237; Staehle (1989), S. 59).

3.2 FÜHRUNGSMERKMALE ERFOLGREICHER UND WENIGER ERFOLGREICHER UNTERNEHMEN

3.2.1 VORBEMERKUNG

In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, unter welchen Aspekten ihrer Unternehmensführung sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Als „erfolgreich“ („weniger erfolgreich“) wird hier ein Unternehmen dann bezeichnet, wenn es einen überdurchschnittlichen (unterdurchschnittlichen) Gesamterfolgswert aufweist (vgl. 2.2.2). Zur Ermittlung relevanter Merkmalsunterschiede werden die Mittelwertdifferenzen der jeweiligen Merkmale in den Gruppen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen mit Hilfe von t-Tests auf ihre statistische Signifikanz hin überprüft. Ergänzend kommen Diskriminanzanalysen zum Einsatz (vgl. z.B. Norusis (1988)). Weitergehende multivariate Analysen werden derzeit vorbereitet (vgl. Fritz (1991) (in Vorbereitung)).

Es wird hier nicht behauptet, daß jedes der untersuchten Unterscheidungsmerkmale einen potentiellen Erfolgsfaktor im strengen Sinne darstellt, d.h. eine Ursache des Unternehmenserfolgs ist. Manche dieser Merkmale stehen - was noch näher gezeigt wird - möglicherweise in einer Wechselwirkung mit dem Unternehmenserfolg; andere Merkmale mögen zunächst Folgewirkungen des Unternehmenserfolgs repräsentieren, die jedoch die gesamte Erfolgsentwicklung auf lange Sicht günstig beeinflussen können. Die Unterscheidungsmerkmale erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen können somit z.T. komplexe **erfolgsrelevante Zusammenhänge** indizieren, deren Kenntnis für die Unternehmensführung in jedem Fall von großer Bedeutung ist.

3.2.2 NORMATIVE FÜHRUNGSMERKMALE UND UNTERNEHMENSERFOLG

Da die **Unternehmensziele** und ihre Bedeutung als Gewichtungsfaktoren in die Berechnung der Gesamterfolgswerte eingegangen sind (vgl. 2.2.2), stehen sie bereits in einer **logischen** Beziehung zum Unternehmenserfolg. Würde man ihren Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg **empirisch** untersuchen, so würde dies zu artifiziellen Resultaten führen. Daher werden in diesem Abschnitt erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen empirisch lediglich daraufhin untersucht, ob sie sich in ihren

Tabelle 8: Unternehmerische Grundhaltungen in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen

| Grundhaltungen (vgl. Tabelle 3) | Weniger erfolg- reiche Unter- nehmen (n = 53) : x | Erfolgreiche Unternehmen (n = 66) : x | t-Werte | p |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|-------|
| 1. Kundenorien- tierte Grund- haltung | 5,34 | 6,09 | -4,42 | 0,000 |
| 2. Produkttechn. Grundhaltung | 5,24 | 5,97 | -3,70 | 0,000 |
| 3. Absatzmarkt- orientierte Grundhaltung | 4,92 | 5,91 | -5,44 | 0,000 |
| 4. Verkaufsorien- tierte Grund- haltung | 4,87 | 5,67 | -3,66 | 0,000 |
| 5. Produktions- orientierte Grundhaltung | 4,68 | 5,59 | -4,93 | 0,000 |
| 6. Kostenorien- tierte Grund- haltung | 4,68 | 5,23 | -2,91 | 0,002 |
| 7. Finanzielle Grundhaltung | 4,60 | 5,30 | -4,28 | 0,000 |
| 8. Innovations- orientierte Grundhaltung | 4,19 | 5,15 | -4,25 | 0,000 |
| 9. Umweltschutz- orientierte Grundhaltung | 4,17 | 4,79 | -2,39 | 0,000 |
| 10. Mitarbeiterorien- tierte Grund- haltung | 3,98 | 4,71 | -3,64 | 0,000 |
| 11. Wettbewerbsorien- tierte Grundhaltung | 4,17 | 4,12 | 0,20 | 0,421 |
| 12. Technologieorien- tierte Grundhaltung | 3,61 | 4,34 | -2,37 | 0,010 |
| 13. Öffentlichkeits- orientierte Grund- haltung | 3,06 | 4,27 | -4,74 | 0,000 |
| 14. Gesellschaftsorien- tierte Grundhaltung | 2,58 | 3,11 | -1,99 | 0,024 |

Diskriminanzfunktion: E=0,911; C=0,690; L=0,523; $\chi^2 = 58,958$; df=14; p=0,000

Anmerkungen: Ergebnisse einseitiger t-Tests und einer Diskriminanzanalyse; x = arithmetisches Mittel; p = beobachtetes Signifikanzniveau; E = Eigenwert; C= kanonischer Korrelationskoeffizient; L = Wilks' Lambda; df = Anzahl der Freiheitsgrade; Skala: vgl. Tabelle 3.

unternehmerischen Grundhaltungen voneinander unterscheiden. **Tabelle 8** enthält das entsprechende Untersuchungsergebnis.

Geht man von einem Signifikanzniveau in der üblichen Größenordnung aus ($p < 0,05$ oder $p < 0,01$), so zeigen die Resultate der t-Tests, daß **in der Gruppe erfolgreicher Unternehmen** - bis auf eine Ausnahme, auf die noch zurückzukommen sein wird - **alle unternehmerischen Grundhaltungen signifikant stärker ausgeprägt** sind als in der Gruppe weniger erfolgreicher Unternehmen. Selbst inhaltlich sehr unterschiedlich akzentuierte Grundhaltungen wie z.B. die Kunden- bzw. Absatzmarktorientierung einerseits und die Produktions- oder die Technologieorientierung andererseits kennzeichnen das Selbstverständnis erfolgreicher Unternehmen wesentlich stärker als das weniger erfolgreicher Unternehmen. Das Resultat der Diskriminanzanalyse stützt diese Schlußfolgerungen zusätzlich.

Ferner ergibt sich aus **Tabelle 8** eine Relativierung der in **Tabelle 3** festgehaltenen Rangordnung der Grundhaltungen: Offenbar können auch solche unternehmerischen Grundhaltungen, die für das unternehmerische Selbstverständnis keine dominierende Rolle spielen, mit dem Unternehmenserfolg in enger Verbindung stehen. Vergleicht man die **Tabellen 3 und 8** miteinander, so gilt dies beispielsweise für die Umweltschutz-, Mitarbeiter-, Technologie-, Öffentlichkeits- und die Gesellschaftsorientierung. Die von diesen Grundhaltungen angesprochenen Sachverhalte stehen mit dem Unternehmenserfolg vermutlich in einer Rückkopplungsbeziehung: Gute Mitarbeiter, fortschrittliche Technologien sowie ein hohes öffentliches bzw. gesellschaftliches Ansehen des Unternehmens sind zum einen vielfach Voraussetzungen des Unternehmenserfolges; zum anderen fällt es erfolgreichen Unternehmen leichter als weniger erfolgreichen, diese Erfolgsvoraussetzungen auch auf Dauer zu schaffen. Eine der Aufgaben des normativen Managements besteht nun darin, diese Zusammenhänge in entsprechende unternehmerische Leitlinien zu überführen und nachhaltig im Selbstverständnis der Unternehmen zu verankern. Ein Blick auf die das unternehmerische Selbstverständnis vorwiegend kennzeichnenden Grundhaltungen verrät aber, daß dies bisher in nur zum Teil ausreichendem Maße geschieht (vgl. **Tabelle 3**). In den niedrigen Rangplätzen auch solcher Grundhaltungen, deren Ausprägungen erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden (z.B. öffentlichkeitsorientierte), kommt offensichtlich zum Ausdruck, daß die Erfolgsrelevanz dieser Grundhaltungen von den Unternehmen eher unterschätzt wird.

Aufs Ganze gesehen sprechen die in **Tabelle 8** präsentierten Resultate dafür, daß **erfolgreiche Unternehmen** im Gegensatz zu weniger erfolgreichen Unternehmen

über eine unter dem Aspekt der Grundhaltungen generell **stärker ausgeprägte normative Führungsdimension** verfügen, d.h. daß sie ihre Grundwerte, die ihrem Selbstverständnis oder ihrer Unternehmensphilosophie bzw. -identität zugrunde liegen, in einem vergleichsweise höheren Maße kennen und betonen (zu einem ähnlichen Resultat gelangen auch Posner et al. (1985), S. 293). Dabei scheint es auf eine bestimmte inhaltliche Ausrichtung des unternehmerischen Selbstverständnisses weniger anzukommen als auf die Intensität, mit der dieses Selbstverständnis vertreten wird; denn annähernd alle der erhobenen Grundhaltungen werden von erfolgreichen Unternehmen signifikant stärker repräsentiert als von weniger erfolgreichen Unternehmen.

Die einzige, zugleich aber bemerkenswerte **Ausnahme** ist die Grundhaltung der **Wettbewerbsorientierung**, die in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen nicht signifikant unterschiedlich ausgeprägt ist (vgl. **Tabelle 8**). Zwei Interpretationen bieten sich an: Zum einen könnten die befragten Unternehmen mit ihren Angaben zur Wettbewerbsorientierung einseitig ein reines Imitationsverhalten gegenüber den Konkurrenten gemeint haben. Da ein solches Imitationsverhalten aber immer weniger erfolversprechend ist, insbesondere in Branchen, in denen sich die Produktlebenszyklen stetig verkürzen, etwa in der Pharma-, Nahrungsmittel-, Werkzeugbranche sowie bei Spielen/Spielzeug und Kosmetika, dürfte auch eine ein solches Imitationsverhalten festlegende Grundorientierung kein ausreichendes Unterscheidungsmerkmal für erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen darstellen (vgl. Arthur D. Little Int. (1988), S. 74; Sommerlatte (1990), S. 11). Zum anderen könnte dieses Ergebnis aber - und dies ist die u.E. zutreffendere Interpretation - darauf zurückzuführen sein, daß die befragten Unternehmen - erfolgreiche ebenso wie weniger erfolgreiche - der Wettbewerbsorientierung ganz generell im Rahmen ihres unternehmerischen Selbstverständnisses bisher zuwenig Aufmerksamkeit schenken. Dafür sprechen weitere, bereits vorgetragene Indizien (vgl. 3.1.1). Meffert und Mitarbeiter (1988), die in ihrer Studie zur Unternehmenskultur - allerdings unabhängig vom Unternehmenserfolg - eine ebenfalls nur schwache Ausprägung der Konkurrenzorientierung in Industrieunternehmen feststellen (S. 9/40 f.), führen dieses Ergebnis darauf zurück, „... daß eine traditionsgemäß stärkere Ausrichtung vieler Unternehmen an den Interessen der Absatzmittler und der Kunden eine Einbeziehung von Konkurrenzaspekten in die Unternehmenskultur bisher verhindert hat“ (S. 33). Angesichts schrumpfender und stagnierender Märkte erwarten Meffert und Mitarbeiter jedoch eine Aufwertung der Wettbewerbsorientierung innerhalb des unternehmerischen Wertesystems (ebenda).

3.2.3 STRATEGISCHE FÜHRUNGSMERKMALE UND UNTERNEHMENSERFOLG

Das soeben in bezug auf die unternehmerischen Grundhaltungen festgestellte Gesamtergebnis gilt in ähnlicher Weise auch für die von den befragten Unternehmen verfolgten **Strategien**: **Tabelle 9** verdeutlicht, daß **erfolgreiche Unternehmen** sich von weniger erfolgreichen Unternehmen unter strategischem Führungsaspekt in erster Linie dadurch unterscheiden, daß sie mehr als vier Fünftel der erhobenen **Strategien in statistisch signifikant stärkerem Maße verfolgen**. Dieses Resultat umfaßt ebenfalls Strategien der unterschiedlichsten Inhalte und Ausrichtungen, marktgerichtete Strategien ebenso wie produktions-, mitarbeiter-, gesellschafts- und öffentlichkeitsorientierte Strategien.

Nur **wenige Ausnahmen** lassen sich registrieren: Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich statistisch nicht signifikant ($p > 0,05$) von weniger erfolgreichen Unternehmen in dem Ausmaß, in dem sie Nischenstrategien, internationale Strategien (z.B. Export, Joint Ventures; Gründung von Auslandstöchtern), eine Strategie der Angebotsstandardisierung, finanzwirtschaftliche Strategien sowie die Strategie der Eingliederung von Betrieben vorgelagerter Wirtschaftsstufen (Vorwärtsintegration) verfolgen. Dennoch widersprechen diese wenigen Ausnahmen der in **Tabelle 9** erkennbaren **Grundtendenz** nicht entscheidend: **Erfolgreiche Unternehmen betreiben offensichtlich ein intensiveres strategisches Management als weniger erfolgreiche Unternehmen**; denn sie verfolgen zahlreiche unterschiedliche Strategien in deutlich stärkerem Maße (vgl. zu ähnlichen Ergebnissen z.B. auch Hofer/Schendel (1978), S. 7-11; o.V. (1983), S. 30/33; Esser et al. (1985)). Sowohl die Resultate der t-Tests als auch die Ergebnisse der Diskriminanzanalyse stützen diese Schlußfolgerungen.

Tabelle 9: Unternehmensstrategien erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen

| Unternehmensstrategien (vgl. Tabelle 5) | Weniger erfolg- reiche Unternehmen (n = 53) : x | Erfolgreiche Unternehmen (n = 66) : x | t-Werte | p |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------|-------|
| 1. Qualitätsführerschaft | 4,89 | 5,64 | -4,09 | 0,000 |
| 2. Rationalisierung in der Fertigung | 4,43 | 5,33 | -3,96 | 0,000 |
| 3. Rationalisierung in anderen Bereichen | 4,70 | 5,11 | -2,02 | 0,023 |
| 4. Differenzierung gegenüber der Konkurrenz | 4,53 | 5,17 | -2,95 | 0,002 |
| 5. Entscheidungsdelegation an Mitarbeiter | 4,39 | 4,98 | -2,75 | 0,003 |
| 6. Bearbeitung von Marktnischen | 4,38 | 4,62 | -0,78 | 0,219 |
| 7. Einführung neuer Produkte | 4,06 | 4,73 | -2,63 | 0,005 |
| 8. Strategie der „Corporate Identity“ | 3,64 | 4,86 | -4,76 | 0,000 |
| 9. Förderung der Mitarbeiter | 4,07 | 4,55 | -2,29 | 0,012 |
| 10. Marktsegmentierung | 3,89 | 4,45 | -2,05 | 0,021 |
| 11. Einführung neuer Produktionsverfahren | 3,61 | 4,57 | -3,42 | 0,000 |
| 12. Technologieführerschaft | 3,51 | 4,77 | -4,24 | 0,000 |
| 13. Standardisierung des Angebots | 3,66 | 4,09 | -1,53 | 0,065 |
| 14. Internationale Strategien | 3,81 | 4,23 | -1,20 | 0,117 |
| 15. Finanzwirtschaftliche Strategien | 3,63 | 3,98 | -1,28 | 0,101 |
| 16. Diversifikation | 3,41 | 4,00 | -2,01 | 0,023 |
| 17. Kostenführerschaft | 2,98 | 3,95 | -3,63 | 0,000 |
| 18. Umfassendes Recycling | 3,04 | 3,68 | -1,94 | 0,027 |
| 19. Kooperation mit anderen Firmen | 2,89 | 3,48 | -2,09 | 0,019 |
| 20. Portfolio-Management | 2,62 | 3,48 | -3,13 | 0,002 |
| 21. Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg/ Kapital | 2,68 | 3,21 | -1,85 | 0,033 |
| 22. Regelmäßige Unterstützung kultu- reller/gesellschaftlicher Institutionen | 2,09 | 3,00 | -4,49 | 0,000 |
| 23. Firmenaufkäufe, -übernahmen, -beteiligungen | 1,89 | 2,95 | -3,70 | 0,000 |
| 24. Regelmäßiger Dialog mit der Öffent- lichkeit | 2,07 | 2,68 | -2,60 | 0,005 |
| 25. Regelmäßige Sportförderung | 2,02 | 2,48 | -1,87 | 0,032 |
| 26. Patent- und Lizenzvergabe | 2,00 | 2,64 | -2,13 | 0,017 |
| 27. Eingliederung von Betrieben vorge- lagerter Wirtschaftsstufen | 1,56 | 1,83 | -1,28 | 0,102 |
| 28. Eingliederung von Betrieben nachge- lagerter Wirtschaftsstufen | 1,34 | 1,67 | -1,78 | 0,039 |

Diskriminanzfunktion: $E = 0,754$; $C = 0,656$; $L = 0,570$; $\text{Chi}^2 = 47,201$; $\text{df} = 28$; $p = 0,013$

Erläuterungen: siehe Tabellen 5 und 8.

Ein interessantes Einzelresultat sei aus **Tabelle 9** herausgegriffen. Erfolgreiche Unternehmen geben in signifikant stärkerem Maße als weniger erfolgreiche Unternehmen an, eine **Strategie der Corporate Identity (CI)** zu verfolgen, d.h. eine Strategie der Schaffung einer klaren Unternehmensidentität oder -persönlichkeit sowie deren Vermittlung nach innen und außen (ein ähnliches Ergebnis erzielen auch Hinterhuber et al.(1989), S. 89-91). Diese Unternehmensidentität findet - wie bereits erwähnt - zwar in den firmenspezifischen Grundwerten bzw. in den unternehmerischen Grundhaltungen ihren Ursprung (vgl. 2.2.1 und 3.1.1). Die in erfolgreichen Unternehmen vergleichsweise stärker ausgeprägten Grundorientierungen (vgl. **Tabelle 8**) erleichtern zum einen den Aufbau einer klaren Unternehmensidentität, die zum anderen aber erst im Rahmen einer CI-Strategie zur vollen Entfaltung gelangt und unternehmensintern und -extern kommuniziert werden kann. Die Strategie der CI schafft somit eine Verbindung zwischen der normativen und der strategien Dimension der Unternehmensführung, was die erfolgreichen Unternehmen offensichtlich besser zu nutzen verstehen.

Damit ist zugleich angedeutet, daß auch die verfolgten **Strategien sowohl Ursachen als auch Folgen des Unternehmenserfolges** sein können: So kann beispielsweise auch eine erfolgreiche Produktinnovationsstrategie wesentlich zum gesamten Unternehmenserfolg beitragen, der im fortschreitenden Produktlebenszyklus durch ergänzende Strategien der Qualitätsführerschaft oder der Kostenführerschaft abgesichert werden und letztlich dabei ausreichend finanzielle Mittel freisetzen kann, um neue Produktinnovationen ebenso zu finanzieren wie z.B. Strategien der Mitarbeiterförderung und der Unterstützung kultureller und anderer gesellschaftlicher Einrichtungen. Diese auf dem erzielten Erfolg aufbauenden Strategien tragen dann zu einem weiteren Ausbau des Unternehmenserfolges bei.

Solche Zusammenhänge können den Eindruck erwecken, der Erfolg entwickle eine Eigendynamik und fördere sich letztlich selbst. Dies drückt Wohlgemuth in seiner „Amplifikations-Vermutung“ aus: „success follows success“ (Wohlgemuth (1990), S. 51). Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß diese Effekte nur scheinbar automatisch entstehen. Sie gehen vielmehr zurück auf das systematische Aufspüren und die strategische Nutzung der Erfolgsszusammenhänge, d.h. auf die Anstrengungen des strategischen Managements.

4. KONSEQUENZEN DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE FÜR DIE PRAXIS DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Einem wesentlichen Ergebnis dieser Untersuchung zufolge sind die unternehmerischen Grundhaltungen erfolgreicher Unternehmen durchschnittlich stärker ausgeprägt als jene der weniger erfolgreichen Unternehmen. Dieses Resultat begründet die bereits formulierte Vermutung, daß **erfolgreiche Unternehmen über eine stärkere Unternehmensidentität oder -persönlichkeit verfügen** als weniger erfolgreiche Unternehmen.

Diese Befunde unterstreichen die hohe Relevanz einer **Strategie der Corporate Identity (CI)** für die gesamte Unternehmensführung; denn das zentrale Ziel dieser Strategie besteht - wie bereits erwähnt - in der Schaffung, Gestaltung und Vermittlung einer klaren und umfassenden Unternehmensidentität. Dies schließt die gezielte Entwicklung und Beeinflussung der unternehmerischen Grundwerte und obersten Grundsätze mit ein (vgl. u.a. Wiedmann/Jugel (1987), S. 187-192; Wiedmann (1988), S. 237-242). Nach unseren Befunden ist eine **konsequente Identitätspolitik** insbesondere für die nur unterdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen von Bedeutung, deren Unternehmensidentität offensichtlich weniger klare Konturen besitzt als die der überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen, die sich einer Strategie der CI bereits in höherem Maße bedienen, um ihre Unternehmensidentität zur vollen Entfaltung zu bringen (vgl. **Tabelle 9**).

Bei der Entwicklung und Umsetzung einer CI-Strategie im Unternehmen kann auf einen bereits andernorts präsentierten **Orientierungsrahmen** zurückgegriffen werden (vgl. Raffée et al. (1987), S. 97-103; vgl. auch Wiedmann/Jugel (1987), S. 193-202). Danach ist zunächst eine **Bestandsaufnahme** der vom einzelnen Unternehmen tatsächlich verfolgten Grundorientierungen erforderlich. Das sich darin ausdrückende, bereits vorhandene Selbstverständnis muß dann kritisch beispielsweise darauf überprüft werden, ob es die spezifische Kompetenz des Unternehmens sowie die obersten Unternehmensziele ausreichend klar zum Ausdruck bringt und ob es dabei das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Konkurrenten, Geldgebern, aber auch zur allgemeinen Öffentlichkeit und zu gesellschaftlichen Institutionen angemessen berücksichtigt. Anhaltspunkte dafür, daß in vielen Fällen eine **Korrektur** des unternehmerischen Selbstverständnisses angebracht erscheint, ergeben sich aus Resultaten dieser Untersuchung: So messen viele Unternehmen solchen Grundwerten, die etwa in der Gesellschafts- und Öffentlichkeitsorientierung, aber auch in der Mitarbeiter-, Wettbewerbs-, Innovations- und Technologieorientierung ihren

Ausdruck finden, heute noch zu wenig Bedeutung bei (vgl. **Tabelle 3**) und verkennen damit, daß gerade auch diese Grundhaltungen mit dem Unternehmenserfolg ganz überwiegend in einem nachweisbaren positiven Zusammenhang stehen (vgl. **Tabelle 8**).

Einzelne Grundorientierungen bedürfen somit vielfach der **Aufwertung** im Rahmen des Selbstverständnisses der Unternehmen. Darüber hinaus müssen diese Grundorientierungen mit den übrigen Grundhaltungen zu einem Ganzen verschmolzen werden. Die Identitätspolitik des Unternehmens muß dabei auch auf **ein ausgewogenes Verhältnis der einzelnen Grundorientierungen** achten und Überbetonungen einzelner Aspekte zu Lasten anderer vermeiden; denn Ausgewogenheit und Abgestimmtheit der obersten Werte und Ziele im Unternehmen kennzeichnen eine erfolgreiche Unternehmensführung (vgl. Hahn/Gräß (1989), S. 215). Konkret heißt dies etwa, daß „außengerichtete“ Grundhaltungen wie z.B. die Kunden- und die Öffentlichkeitsorientierung mit „innengerichteten Grundhaltungen wie z.B. der Mitarbeiter- oder der Produktionsorientierung in Einklang zu bringen sind; denn der Unternehmenserfolg hängt nicht nur mit einer einzelnen, sondern mit annähernd allen diesen Grundhaltungen zusammen (vgl. **Tabelle 8**). Ein konkretes **Beispiel** für die Möglichkeit einer Integration außen- und innengerichteter Grundhaltungen stellt das **Konzept der „markt- und kundenorientierten Produktionsstrategie“** dar (Wildemann (1990), S. 310). Es beinhaltet den Versuch, im Rahmen eines integrierten Ansatzes Kundenanforderungen in verbesserter Weise in Produktions- und Logistikanforderungen zu übersetzen und diese mit Hilfe neuer Technologien - etwa einer Just-In-Time-Produktion und -Zulieferung sowie einer Segmentierung von Fabriken - effizienter als bisher zu erfüllen (vgl. ebenda, S. 309). Dieses Konzept basiert somit auf einem ausgewogenen Verhältnis einzelner außen- und innengerichteter Grundhaltungen. Einen empirischen **Nachweis** für die Erfolgsrelevanz aufeinander abgestimmter Orientierungen liefert Simon (1990), der feststellt, daß die „Hidden Champions“ der deutschen Industrie - die weitgehend unbekannten, mittelgroßen Marktführer - es schaffen, Technik und Markt als gleichwertige Antriebskräfte in das Unternehmen zu integrieren: Diese äußerst erfolgreichen Firmen sind „Sowohl Technik- als auch Markt-Unternehmen“ (S. 882).

Ein weiteres wesentliches Ergebnis dieser Untersuchung besagt, daß **erfolgreiche Unternehmen ein intensiveres strategisches Management betreiben als weniger erfolgreiche Unternehmen**. Gerade für nur unterdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, entweder mit einer systematischen strategischen Planung und Führung zu beginnen oder aber bereits begonnene Aktivitäten des strategischen Managements auszubauen. Auf die allgemeinen

Probleme, die sich bei der Einführung oder Intensivierung der strategischen Planung in Unternehmen in der Regel ergeben, kann hier nicht eingegangen werden (vgl. dazu z.B. Kreikebaum (1989); Kirsch/Maaßen (1989)). Dagegen soll ein spezielles Problem des strategischen Managements herausgegriffen werden, das aus unseren Untersuchungsergebnissen ersichtlich ist. Gemeint ist damit das **Problem einer nicht ausreichend engen Integration der Unternehmensstrategien mit den unternehmerischen Grundhaltungen**.

Die dominierenden Grundhaltungen lassen sich in den dominierenden Strategien der Unternehmen häufig nicht ausreichend deutlich wiederfinden, und die am intensivsten verfolgten Strategien basieren auf Grundhaltungen, die im unternehmerischen Selbstverständnis eine eher nachrangige Bedeutung haben. Dieses offenkundig nicht immer zureichend gelöste **Koordinationsproblem zwischen normativem und strategischem Management** findet sich sowohl in erfolgreichen als auch in weniger erfolgreichen Unternehmen (vgl. **Tabellen 3 und 5**). Besonders deutlich wird dieses **Defizit bei der strategischen Umsetzung der im unternehmerischen Selbstverständnis dominierenden kunden- bzw. absatzmarktorientierten Grundhaltungen**; denn die von den Unternehmen dominant verfolgten Strategien, insbesondere die der Qualitätsführerschaft, sind weniger in ein kundenorientiertes, sondern in ein davon eher unabhängiges innovations- und technologieorientiertes Selbstverständnis eingebettet, das aber, aufs Ganze gesehen, für die Unternehmensidentität bisher weniger maßgeblich ist (vgl. **Tabelle 3** sowie Abschnitt 3.1.2).

Probleme der Koordination einzelner betrieblicher Funktionsbereiche - z.B. von Forschung und Entwicklung einerseits und Absatz andererseits - pflegt man heute vielfach als (horizontale) **Schnittstellenprobleme** zu bezeichnen (vgl. z.B. Brockhoff (1989), S. 1; Köhler (1989), S. 118). In Analogie dazu läßt sich auch das Problem der Abstimmung der normativen und der strategischen Managementebene - ähnlich dem der Koordination der operativen und der strategischen Planung (Engelhardt (1989), S. 106) - als ein besonderes (vertikales) Schnittstellenproblem auffassen, zu dessen Lösung es eines speziellen **Schnittstellenmanagements** bedarf.

Ansatzpunkte zur Lösung dieses besonderen Schnittstellenproblems ergeben sich ebenfalls aus dem **Corporate Identity-Konzept**; denn die Überführung der Unternehmensidentität in ein daran konsequent ausgerichtetes Unternehmensverhalten stellt einen wichtigen Teilaspekt dieses Konzepts dar. Somit bietet sich das CI-Konzept grundsätzlich auch als ein umfassendes **Instrument des Schnittstellenmanagements** an.

In diesem Zusammenhang kann auf eine Reihe von **Koordinationsinstrumenten** zurückgegriffen werden (vgl. allgemein Kieser/Kubicek (1983), S. 103-132), von denen hier jedoch nur einige wenige angedeutet werden können: So sollten die Unternehmen beispielsweise ihre **Unternehmensplanung** dahingehend überprüfen, ob in ausreichendem Maße **strategische Planung** betrieben wird, die zugleich mit einer **Grundsatzplanung** verknüpft ist, in der es vor allem um die systematische Festlegung der obersten Unternehmensgrundsätze und -ziele geht. Dabei ist von großer Wichtigkeit, daß sich das **Top-Management** an solchen erweiterten Planungsmaßnahmen **aktiv beteiligt** und die Planung mit allen Nachdruck **unterstützt**. Aus empirischen Untersuchungen ist nämlich bekannt, daß die strategische Planung in vielen Unternehmen unter einer zu geringen Unterstützung durch die Unternehmensleitung leidet (vgl. Kreikebaum (1989), S. 289 f.). Darüber hinaus hat sich gezeigt, daß die **Kommunikation** in vielen Unternehmen **verbesserungsbedürftig** ist; denn auf den mittleren und unteren Führungsebenen werden häufig Informationen „von oben“ vermißt (Kreikebaum (1989), S. 290). Es genügt demnach nicht, wenn die obersten Grundwerte des Unternehmens von den Mitgliedern der Unternehmensleitung sichtbar und überzeugend vorgelebt werden. Die obersten Grundsätze und Ziele des Unternehmens bedürfen darüber hinaus der planmäßigen und umfassenden Vermittlung im gesamten Unternehmen.

Eine Möglichkeit zur Behebung der Abstimmungsdefizite stellt die Schaffung einer **Koordinationseinrichtung** in Gestalt regelmäßig zusammentretender Konferenzen, Gesprächskreise oder „Workshops“ dar. An den Sitzungen sollten nicht nur die Mitglieder der Unternehmensleitung teilnehmen, sondern auch die Linienmanager (z.B. Geschäftsbereichs-, Funktionsbereichs- und Zentralressortleiter), die letztlich bei der Realisation der Strategien entscheidend mitwirken. Die **Ziele** der Koordinationssitzungen sind zweifach (vgl. Brockhoff (1989), S. 114): Zum einen geht es um die **Schaffung einer gemeinsamen Wissens- und Wertebasis**, die u.a. dazu beitragen soll, Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Kommunikationsdefizite über die Führungskonzeption auszuräumen, die Ursachen möglicher Disharmonien innerhalb und zwischen einzelnen Komponenten des Führungskonzepts zu ergründen und ein gemeinsames Ausgangsbewußtsein zu erzeugen. Zum anderen wird die **Schaffung einer gemeinsamen Motivation** der Teilnehmer angestrebt, Vorschläge für die Problembeseitigung zu formulieren, gemeinsame Unternehmensgrundsätze zu entwickeln und u.U. sogar eine neue Soll-Konzeption der gesamten Unternehmensführung zu erarbeiten. Zur Gewährleistung einer strategischen Umsetzung des allgemeinen unternehmerischen Selbstverständnisses ist eine ausreichende Operationalisierung und

Konkretisierung der generellen Unternehmensgrundsätze und deren „Übersetzung“ in präzise Zielvorstellungen erforderlich.

Speziell dem Problem einer zu geringen Markt- bzw. Kundenorientierung zentraler Unternehmensstrategien wie insbesondere der Strategie der Qualitätsführerschaft kann entgegenwirkt werden, indem nicht nur die verantwortlichen Führungskräfte aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing bzw. Vertrieb in **Gesprächskreise über Qualitätsstrategien** einbezogen werden, sondern auch **wichtige Kunden** (vgl. Brockhoff (1989), S. 47). Eine besondere Bedeutung kommt dabei den sog. **Lead Users** neuer Produkte oder Produktionstechnologien zu, d.h. besonders sachkundigen, erfahrenen und innovationsfreudigen Schlüsselkunden, deren Bedarf die künftige Nachfrageentwicklung auf einem Markt vorwegnimmt und denen somit eine wichtige Vorreiterfunktion zukommt (vgl. von Hippel (1986), S. 796 f.). Darüber hinaus könnte sich die Einrichtung eines ständigen **Kundenbeirats** in vielen Fällen als nützlich erweisen. Eine größere Kundennähe kann auch dadurch erreicht werden, daß Führungskräfte aus Forschung und Entwicklung, Produktion und Marketing regelmäßig Aufgaben der Kundenbetreuung selbst wahrnehmen und generell mehr Zeit für Kundenbesuche und Dienst am Kunden einplanen (vgl. Peters/Austin (1986), S. 139-145). Bei anhaltender hoher Relevanz kundenorientierter Grundhaltungen und Unternehmensziele läßt sich auf diese Weise die eher unzureichende Kundennähe der zentralen Unternehmensstrategien vermutlich wesentlich verbessern. Die erreichten Fortschritte in der Harmonisierung der normativen und der strategischen Komponenten der Unternehmensführung bedürfen in regelmäßigen zeitlichen Abständen einer entsprechenden **Kontrolle**.

LITERATURVERZEICHNIS

- Albach, Horst** (1990), Das Management der Differenzierung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60, 1990, 8, S. 773-788
- Albers, Sönke/Eggert, Karin** (1988), Kundennähe - Strategie oder Schlagwort? In: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10, 1988, 1, S. 5-16
- Arthur D. Little International** (1988), Innovation als Führungsaufgabe, Frankfurt/M.- New York 1988
- Arthur D. Little (Hrsg.)** (1990), Management der Hochleistungsorganisation, Wiesbaden 1990
- Becker, Jochen** (1988), Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 2. Aufl., München 1988.
- Brockhoff, Klaus** (1989), Schnittstellen-Management, Stuttgart 1989
- Bühner, Rolf (Hrsg.)** (1989), Führungsorganisation und Technologiemanagement, Berlin 1989
- Child, John** (1984), Organization: A Guide to Problems and Practice, London u.a. 1984
- Dichtl, Erwin (Hrsg.)** (1990), Schritte zum Europäischen Binnenmarkt, München 1990.
- Dichtl, Erwin/Gerke, Wolfgang/Kieser, Alfred (Hrsg.)** (1987), Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 1987
- Dyllick, Thomas** (1989), Management der Umweltbeziehungen, Wiesbaden 1989
- Engelhardt, Werner H.** (1989), Absatzfunktion und strategisches Marketing - eine Schnittstellenanalyse. In: Specht et al. (1989), S. 103-115
- Esser, Werner-M. et al.** (1985), Der Stand der strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin. In: Trux et al. (1985), S. 495-566
- Fessmann, Klaus-Dieter** (1980), Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980
- Freter, Hermann** (1979), Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Einstellungsmodelle im Marketing. In: Meffert et al. (1979), S. 163-184
- Fritz, Wolfgang** (1990), Marketing - ein Schlüsselfaktor des Unternehmenserfolges? Eine kritische Analyse vor dem Hintergrund der empirischen Erfolgsfaktorenforschung. In: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 12, 1990, 2, S. 91-110
- ✓ **Fritz, Wolfgang** (1991) (in Vorbereitung), Das Konzept marktorientierter Unternehmensführung. Eine Analyse seiner unternehmenspolitischen Relevanz und seines Erfolges in theoretischer und empirischer Perspektive, Mannheim, in Vorbereitung
- Fritz, Wolfgang/Förster, Friedrich/Raffée, Hans/Silberer, Günter** (1985), Unternehmensziele in Industrie und Handel, in: Die Betriebswirtschaft, 45, 1985, 4, S. 375-394
- Fritz, Wolfgang/Förster, Friedrich/Wiedmann, Klaus-Peter/Raffée, Hans** (1988), Unternehmensziele und strategische Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft 48, 1988, 5, S. 567-586
- Fröhlich, Erwin/Pichler, Hanns J.** (1988), Werte und Typen mittelständischer Unternehmer, Berlin 1988
- Gabele, Eduard/Kretschmer, Helmut** (1985), Unternehmensgrundsätze, Frankfurt/M. 1985
- ✓ **Gomez, Peter** (1981), Modelle und Methoden des systemorientierten Managements, Bern - Stuttgart 1981

- ✕ **Grabatin, Günther** (1981), Effizienz von Organisationen, Berlin - New York 1981
- Haedrich, Günther/Gussek, Frank/Tomczak, Torsten** (1990), Instrumen-telle Strategiemodelle als Komponenten im Marketingplanungsprozeß. In: Die Betriebswirtschaft, 50, 1990, 2, S. 205-222
- ✓ **Hafermalz, Otto** (1976), Schriftliche Befragung - Möglichkeiten und Grenzen, Wiesbaden 1976
- Hahn, Dietger/Gräb, Ulrich** (1989), Erfolgsfaktoren und Wachstumsstrategien erfolgreicher mittelständischer Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien - Ergebnisbericht einer empirischen Studie, in: Bühner (1989), S. 211-230
- Hasenbeck, Manfred** (1988), Siemens: Kultur-Revolution, in: Wirtschaftswoche, 1988, 6, S. 34-43
- Henzler, Herbert A.** (Hrsg.) (1988), Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988
- Hinterhuber, Hans H./Höfner, Klaus/Winter, Lothar** (1989), Der Stand der Corporate-Identity-Politik in der Bundesrepublik Deutschland und West Berlin, in Österreich und in der Schweiz, München 1989
- Hippel, Eric von** (1986), Lead Users: A Source of Novel Product Concepts. In: Management Science, 32 (1989), July, S. 791-805
- Hofer, Charles W./Schendel, Dan** (1978), Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul et al. 1978
- Hoffmann, Friedrich** (1989), Unternehmens- und Führungsgrundsätze - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41, 1989, 3, S. 167-185
- Jöreskog, Karl G./Sörbom, Dag** (1988), LISREL 7. Chicago, Ill. et al. 1988
- Larréché, Jean-Claude/Powell, William W./Deutz Ebeling, Hardy** (1987), Key Strategic Marketing Issues for the 1990s, INSEAD, Fontainebleau 1987
- Lienert, Gustav A.** (1969), Testaufbau und Testanalyse, 3. Aufl., Weinheim u.a. 1969
- Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert** (1983), Organisation, 2. Aufl., Berlin - New York 1983
- Kieser, Alfred/Reber, Gerhard/Wunderer, Rolf** (Hrsg.) (1987), Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987
- Kirchgeorg, Manfred** (1990), Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. Wiesbaden 1990
- Kirsch, Werner** (1990), Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990
- Kirsch, Werner/Maaßen, Hartmut** (Hrsg.) (1989), Management-Systeme, München 1989
- Kirsch, Werner/Picot, Arnold** (Hrsg.) (1989), Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989
- Köhler, Richard** (1989), Marketing-Accounting. In: Specht et al. (1989), S. 117-139
- Kreikebaum, Hartmut** (1989), Ansätze der strategischen Marketingplanung und Probleme ihrer organisatorischen Umsetzung. In: Raffée/Wiedmann (1989), S. 283-298
- Meffert, Heribert/Hafner, Kay/Poggenpohl, M.** (1988), Unternehmens-kultur und Unternehmensführung - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Arbeitspapier Nr. 43, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, Münster 1988
- Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred** (1989), Umweltschutz als Unternehmensziel. In: Specht et al. (1989), S. 179-199

- Meffert, Heribert/Kirchgeorg, Manfred** (Hrsg.) (1990), Marktorientierte Unternehmensführung im Europäischen Binnenmarkt, Stuttgart 1990
- Meffert, Herbert et al.** (Hrsg.) (1979), Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979
- Miles, Raymond E./Snow, Charles C.** (1986), Unternehmensstrategien, Hamburg u.a. 1986
- ✓ **Norusis, Marija J.** (1988), SPSS/PC + Base Manual sowie Advanced Statistics V 2.0 (for the IBM PC/XT/AT and PS/2), Chicago, Ill. 1988 (2 Bände)
- o. V. (1983), Strategische Planung: Mehr Treffer garantiert. In: Wirtschaftswoche, 1983, 34, S. 30-33
- ✓ **Peters, Thomas J./Austin, Nancy** (1986), Leistung aus Leidenschaft, Hamburg 1986
- Pfeiffer, Werner/Dögl, Rudolf/Schneider, Walter** (1989), Denkperspektiven und Grundhaltungen der strategischen Technologieplanung. In: Wirtschaftsstudium, 1989, 2, S. 99-104
- Posner, Barry Z./Kouzes, James M./Schmidt, Warren H.** (1985), Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. In: Human Resource Management, 24, 1985, 3, S. 293-309
- ✓ **Pümpin, Cuno** (1982), Management strategischer Erfolgspositionen, Bern - Stuttgart 1982
- ✗ **Pümpin, Cuno/Kobi, Jean-Marcel/Wüthrich, Hans A.** (1985), Unternehmenskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. In: Die Orientierung, Nr. 85, Bern 1985
- Raffée, Hans/Förster, Friedrich/Krupp, Walter** (1988), Marketing und unternehmerische Ökologieorientierung - Eine empirische Studie unter besonderer Berücksichtigung der Lärminderung, Arbeitspapier Nr. 63 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1988
- Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter** (1988), Der Wertewandel als Herausforderung für Marketingforschung und Marketingpraxis. In: MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10, 1988, 3, S. 198-219
- Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter** (Hrsg.) (1989), Strategisches Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1989
- ✗ **Raffée, Hans/Wiedmann, Klaus-Peter/Jugel, Stefan** (1987), Corporate Identity: Wir-Gefühl im Büro. In: Wirtschaftswoche, 1987, 47, S. 96-103
- Rühli, Edwin** (1986), Konzeptionelle Überlegungen zur marktorientierten Unternehmensführung. In: Rühli/Wehrli (1986), S. 9-23
- Rühli, Edwin/Wehrli, Hans-Peter** (Hrsg.) (1986), Strategisches Marketing und Management, Bern - Stuttgart 1986
- Schlegelmilch, Bodo B.** (1990), Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen: eine empirische Untersuchung. In: Die Betriebswirtschaft, 50, 1990, 3, S. 365-374
- Sieverding, Franz** (1989), Die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse ist Aufgabe des Führungssystems. In: Absatzwirtschaft, 1989, 5, S. 48-56
- Simon, Hermann** (1987), Schwächen bei der Umsetzung strategischer Wettbewerbsvorteile. In: Dichtl et al. (1987), S. 367-376
- Simon, Hermann** (1988), Management strategischer Wettbewerbsvorteile. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58, 1988, 4, S. 461-48
- ✓ **Simon, Hermann** (1990), „Hidden Champions“ - Speerspitze der deutschen Wirtschaft. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60, 1990, 9, S. 875-890
- ✓ **Sommerlatte, Tom** (1990), Warum Hochleistungsorganisation und wie weit sind wir davon entfernt? In: Arthur D. Little (1990), S. 1-22
- ✗ **Specht, Günter/Silberer, Günter/Engelhardt, Werner H.** (Hrsg.) (1989), Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989

- X **Staehe, Wolfgang** (1989), Management - Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 4. Aufl., München 1989
Statistisches Bundesamt (1989), Produzierendes Gewerbe, Fachserie 4, Reihe 4.2.1: Beschäftigte, Umsatz und Investitionen der Unternehmen und Betriebe im Bergbau und im Verarbeitenden Gewerbe 1987, Stuttgart 1989
Trux, Walter/Müller, Günter/Kirsch, Werner (Hrsg.) (1985), Das Management Strategischer Programme, 2. Halbband: Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis, München 1985
Ulrich, Hans (1981), Die Bedeutung der Management-Philosophie für die Unternehmensführung. In: Ulrich (1981a), S. 11-23
Ulrich, Hans (1981a), Management-Philosophie für die Zukunft, Bern - Stuttgart 1981
Ulrich, Hans (1984), Management, Bern - Stuttgart 1984
 + **Ulrich, Hans** (1987), Führungsphilosophie. In: Kieser/Reber/Wunderer (1987), Sp. 640-650
Ulrich, Hans (1989), Integrative Unternehmensführung. In: Kirsch/Picot (1989), S. 183-198
Ulrich, Hans/Krieg, Walter (1972), Das St. Galler Management-Modell, Bern 1972
Ulrich, Hans/Krieg, Walter (1987), Führungsmodelle - St. Galler Modell. In: Kieser/Reber/Wunderer (1987), Sp. 621-629
Utz, Heinz W. (1978), Umweltwandel und Unternehmenspolitik. Berücksichtigung der sozialen und ökologischen Umwelt durch Marketing-Assessment, München 1978
 X **Webster, Frederick E. jr.** (1988), The Rediscovery of the Marketing Concept. In: Business Horizons, 31, 1988, May-June, S. 29-39
Wheelwright, Steven C./Hayes, Robert H. (1985), Fertigung als Wettbewerbsfaktor. In: Harvard Manager, 1985, 4, S. 87-93
Werkmann, Günter (1989), Strategie und Organisationsgestaltung, Frankfurt/M. - New York 1989
Wiedmann, Klaus-Peter (1988), Corporate Identity als Unternehmensstrategie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 17, 1988, 5, S. 236-242
Wiedmann, Klaus-Peter (1989), Gesellschaft und Marketing: Zur Neuorientierung der Marketingkonzeption im Zeichen des gesellschaftlichen Wandels. In: Specht et al. (1989), S. 227-246
Wiedmann, Klaus-Peter/Jugel, Stefan (1987), Corporate-Identity-Strategie. In: Die Unternehmung, 41, 1987, 3, S. 186-204
Wildemann, Horst (1990), Kundennahe Produktion und Zulieferung: Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Die Betriebswirtschaft, 50, 1990, 3, S. 309-331
 X **Wohlgemuth, André C.** (1990), Dem Unternehmenserfolg auf der Spur. In: Die Unternehmung, 44, 1990, S. 43-55
Zahn, Erich (1988), Produktionsstrategie. In: Henzler (1988), S. 515-542

ANHANG:

FRAGEBOGENAUSZUG

FRAGEBOGEN:

"UNTERNEHMENSFÜHRUNG UND UNTERNEHMENSERFOLG"

Lfd. Nr.

S- in in we-
 in ziem- der ge- in
 sehr lich ringem ziem- in in
 ge- ge- noch lich sehr extrem
 gar ringem ringem hohem hohem hohem hohem
 nicht Maße Maße Maße Maße Maße Maße Maße

-
- A series of 12 horizontal lines, each containing 7 circles connected by a line, arranged in a grid for handwriting practice.

